



Iris Wiitakorpi

Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä

**Tutkimus ikääntyvien
työntekijöiden näkökulmasta**

Iris Wiitakorpi (os. Johansson)

Syntynyt Porvoossa 1959

Ylioppilas Linnankosken lukio 1978

Sairaanhoitaja, Lappeenrannan sairaanhoito-oppilaitos 1980

Terveystenhoitaja, Helsingfors svenska sjukvårdsinstitut 1988

Kasvatustieteiden maisteri, Helsingin yliopisto 1993, pääaineena aikuiskasvatus

Eläke-Sammon palveluksessa kuntoutuspäällikkönä ja
myöhemmin Eläke-Fennian palveluksessa koulutuspäällikkönä vastaten
työkykytoiminnan koulutuksesta ja markkinoinnista asiakasyrityksille

Jatko-opinnot Helsingin yliopiston kasvatustieteellisessä tiedekunnassa, jossa
myös toimi assistenttina ja aikuiskasvatuksen tuntiopettajana
Siirtyi myöhemmin Åbo Akademin pedagogiska fakulteten 'iin, jossa suoritti
jatko-opinnot loppuun professori Michael Uljensin johdolla.

Kuva: Ulla Kuronen

Kansi: Tove Ahlbäck

Åbo Akademis förlag

Piispankatu 13

20500 Turku

Puh. 02-215 3292

Faksi 02-215 4490

Sähköposti: forlaget@abo.fi

<http://www.abo.fi/stiftelsen/forlag/>

Myynti:

Oy Tibo-Trading Ab

PL 33, 21601 Parainen

Puh. 02-454 9200

Faksi 02-454 9220

Sähköposti: tibo@tibo.net

<http://www.tibo.net>

AMMATILLISEN OSAAMISEN TUKEMINEN MUUTTUVISSA TOIMINTAYMPÄRISTÖISSÄ

CIP Cataloguing in Publication

Wiitakorpi, Iris

Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä : tutkimus ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta / Iris Wiitakorpi. – Åbo : Åbo Akademis förlag, 2006.

Diss.: Åbo Akademi. – Summary.

ISBN 951-765-312-3

ISBN 951-765-312-3
ISBN 951-765-313-1 (digital)
Oy Nord Print Ab
Helsingfors 2006

Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä

Tutkimus ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta

Iris Wiitakorpi

ÅBO 2006

ÅBO AKADEMIS FÖRLAG - ÅBO AKADEMI UNIVERSITY PRESS

Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää suomalaisten ikääntyvien (> 45-vuotiaiden) työntekijöiden käsityksiä heidän kokemastaan ammatillisen osaamisen tukemisesta muuttuvissa toimintaympäristöissä.

Pyrkimyksenä on saada selville, miten työorganisaation ja esimiehen osoittama tuki todentuu ikääntyvien työntekijöiden kohdalla. Toiseksi on tarkoitus selvittää, miten ikääntyvä kokee itsensä työntekijänä sekä oppijana jatkuvasti muuttuvassa työkontekstissaan. Kolmanneksi tarkastellaan yrityksen tietointensiivisyyden tason sekä yrityskulttuurin vaikutusta ikääntyvien ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Lisäksi on haluttu tarkastella koulutuksellisen taustan ja urataustan vaikutuksia ammatillisen osaamisen tukemisen kokemiseen ja työminäkuvaan.

Tutkimuksen viitekehys on poikkitieteellinen. Teoriataustassa tarkastellaan työn merkitystä ihmiselle sosiologisesta, myöhäismodernia työelämää kuvaavasta näkökulmasta. Toisaalta on perehdytty ikääntyvän vanhenemisprosessiin paitsi fysiologisesta myös ikäsyryjännän ja elämänhallinnan perspektiivistä. Työminäkuva ja motivaation vahvuus vaikuttavat työelämässä oppimiseen, jolla on yhä enemmän merkitystä yksilön työuralle. Teoreettisen tarkastelun perusteella yrityskulttuurin ja johtamisen merkitys ikääntyvän oppimiselle on tärkeä. Esimiehen rooli oppimisilmapiirin luojana muodostuu entistä kriittisemmäksi kun informaalin työssä oppimisen merkitys kasvaa.

Empiirinen tutkimus sisältää lomakekyselyn ja haastatteluja, jotka suoritettiin touko-lokakuussa 2001. Tutkimusaineistona on 45-vuotiaiden tai sitä vanhempien työntekijöiden vastaukset (263) ja näistä poimitut kahdeksan henkilön haastattelut. Tutkimusjoukko edustaa kahta eri toimialaa: IT- ja kemianteollisuuden alaa.

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset osoittavat ikääntyvien työntekijöiden kokeneen, että osaamisen ylläpitämisestä kannetaan huolta. Toisaalta konkreettisia toimenpiteitä ei oltu havaittu samassa määrin, joten julkilausuttujen tavoitteiden ja toteutuneen tuen välillä vallitsee epäsuhta. Ikään liittyvää asenteellisuutta havaitaan vähän. Esimiesten johtamistyyli oli siirtynyt työntekijän itseohjautuvuutta tukevaksi toiminnaksi, mikä sinänsä koettiin oppimista edistäväksi.

Korkeampi koulutustausta ja ikääntyvän oma aktiivisuus etsiä oppimistilaisuuksia edisti ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Urataustan merkitys jäi jokseenkin merkityksettömäksi tässä tutkimuksessa. Ikä sinänsä ei ollut määräävä tekijä vertailtaessa senioreiden (55-64 v.) ja keski-ikäisten (45-54 v.) kokemuksia tuesta. Työtyytyväisyys ja ammatillinen itsetunto osoittautuivat melko vahvoiksi kummassakin ikäryhmässä. Henkilökohtaiset ominaisuudet ammatillisen osaamisen kehittämisessä osoittautuivat ikää tärkeämmäksi tekijäksi. Työn ahdistavuutta oli koettu vain vähän. Senioreilla korostui vahvan koherenssin tunteen ja työminäkuvan merkitys ammatillista osaamista ylläpitävänä tekijänä. Oppimismotivaatio osoittautui korkeaksi molemmissa ikäryhmissä, vaikka lievää hiipumista senioreilla tapahtuikin.

Yrityksiä verrattaessa havaittiin, että IT-yrityksessä oli koettu sekä organisaation että esimiehen taholta enemmän ikääntyvään kohdistuvaa ammatillista tukemista kuin Kt-yrityksessä. Kuitenkin korkeampi koulutustausta vaikutti myönteisesti tuen kokemiseen Kt-yrityksessä. Verrattaessa yrityksiä havaittiin, että eron voidaan olettaa johtuvan yrityksen tietointensiivisyyden tasosta ja yrityskulttuurin muovaaman oppimisilmapiirin

käytännöistä. IT-ala alana vaatii jatkuvaa sopeutumista muutokseen ja Kt-yritys edustaa tässä traditionaalista tuotantoyritystä, jossa yrityskulttuurin perinteet ja korkeampi hierarkkisuus määräävät oppimisilmapiirin kohtuullisen hitaat muutokset verrattuna IT-yritykseen. Oppimismotivaatio oli korkeampi IT-yrityksessä kuin Kt-yrityksessä. Silti työminäkuvassa ei havaittu merkittäviä eroja yritysten kesken.

Avainsanat: ammatillisen osaamisen tukeminen, oppimisilmapiiri, ikääntyvä työntekijä, työminäkuva, johtaminen

Abstract

The purpose of the study was to describe the experiences of received support of aging employees and their work related self-image in changing working environments. Firstly, the aim was to discover how the support from organisations and leaders was verified. Secondly, the aim was to get answers how employees experienced themselves as workers and as learners in the current work context. Thirdly, the aim was to compare different knowledge information stages and company cultures and how they have influenced the experiences of professional competence development among aging employees. In addition the education- and career backgrounds were investigated to gain more understanding of their role in experiencing support and relation to the occupational self-image.

The theoretical frame of reference of this research is multidisciplinary. The theoretical part focuses on the meaning of work for human being from a sociological, late-modern perspective. On the other hand it examines the ageing process from a physiological and also from a perspective of age discrimination and life control. The occupational self-image and the strength of motivation has an effect on learning in working life which is crucial and firm part individual trajectories. According to the theoretical review company culture, leadership and especially the managers' role as a creator of a learning atmosphere are increasingly critical for aging adults' learning when the role of informal work-based learning is increasing.

The empirical data was collected with a questionnaire and interviews, which were carried out in May to October 2001. The data consists of 263 respondents of which further eight persons were interviewed. All respondents were over the age of 45 and represented all levels of their organisations in an IT-technology firm and a chemical industry plant.

The central findings in this research show that the aging adults have experienced that the employers do care about the development of their occupational skills. On the other hand there are fewer concrete activities to reveal this support. There is an obvious disproportion between the expressed aims and the realisation of the activities. Signs of age discrimination are few. The style of management has become more supporting for self directed activities which are seen to support adults learning.

Higher education and individual activity to seek possibilities to learn were encouraging the development of occupational skills. Age itself was not a crucial aspect when comparing the experiences among younger (45-54 years) and older (55-64 years) groups. Job satisfaction and professional self esteem seemed to be considerably strong. The individual characteristics were more important elements in developing occupational skills than the age. The degree of anxiety at work was low. In addition among the older group the strong feeling of coherence and the occupational self image were significant for supporting the professional competence. The motivation to learn was also stable. Among the seniors there was some slight evidence of declining motivation.

In the IT-firm the support was experienced stronger for aging employees than in the chemical industry plant. Those who had experienced support in the chemical industry plant had higher educational background than the others. In IT-firm they also experienced more support from the manager than in the chemical industry plant. The results show that it is more likely that the differences are caused mostly by the stage of information intensity and the character of company culture which is determined by the activities. IT-business demands constantly accommodation to changes and the chemical industry plant which is representing more traditional business field, where the

atmosphere of learning is determined by the traditions of company culture, the changes are carried out slowly.

Key words: support of professional competence, learning atmosphere, aging employees, occupational self-image, leadership

Esipuhe

Tämä projekti sai alkunsa käytännön työskentelyn luomasta tarpeesta tutkia ikääntyvien työntekijöiden mahdollisuuksia selviytyä nopeasti muuttuvassa työelämässä. Käytännön työssä huomasin, etteivät ikääntyvät työntekijät kaipaakaan niinkään liikuntaa ja laivaristeilyjä kuin todellista toimintaa oman päivittäisen työnsä suorittamiseen: tietoa, tukea ja arvostusta.

Esitettyäni ajatuksiani dosentti Siv Theirille alkoi koko ongelmakenttä kaikessa laajuudessaan avautua silmieni eteen. Kiitän häntä lämpimästi siitä, että hän ohjaajana väsymättä kuunteli ajatuksiani ja ongelmiani työn edetessä. Hänen vankka kokemuksensa ja asiantuntijuutensa työelämän kehittämisestä antoi uskoa tutkimuksen käytännön merkityksestä. Työni toisena ohjaajana ja valvojana toimi professori Michael Uljens, joka taas perehdytti minut tieteelliseen ajatteluun juurta jaksuen: pitkät keskustelut eivät jääneet tarpeettomiksi. Kiitän häntä kriittisistä kommenteista ja arvokkaasta panostuksesta varsinkin työskentelyn loppuvaiheessa. Kiitän lämpimästi työni esitarkastajina toimineita professori Pekka Ruohotietä ja professori Pauli Juutia, jotka antoivat arvokkaita kommentteja työstäni, auttoivat minua syventämään ajatuksiani ja selventämään tekstiäni vielä viime vaiheessa. Suuri kiitos myös dosentti Erkki Komulaiselle, joka auttoi minua työstämään kvantitatiivista aineistoani ja Tarja Grahnbjörkvistille, joka saattoi työni painokuntoon.

Työn edistymisestä saan kiittää monivuotisia kollegoja: KT Erika Löfströmin kanssa vietimme monet hetket kahvikupin ääressä pohtien ”filosofisesti” tutkimuksen tekemisen sietämätöntä keveyttä. FD Monica Londenin monet hyvät neuvot, ajoittaisesta maantieteellisestä etäisyydestä huolimatta, tavoittivat minut aina tarvittaessa. Lisäksi haluan kiittää kannustuksesta PeM Janne Mansikkaa ja PeD Camilla Koveroa. Kiitos kuuluu myös Työsuojelurahastolle, joka tuki rahallisesti tutkimustani.

Kiitän lämpimästi myötäelämisestä ystäviäni Anne ja Juha Henrikssonia sekä Auli ja Ahti Koivusta. Kiittää saan myös ”Luistelijoiden äidit” –ryhmää, joka toimi nauruterapeuttina, vaikka aina ei naurattanutkaan sekä D-kerhon jäseniä, jotka monesti osoittivat että, ikääntymisen ongelmat voidaan hoitaa hyvällä huumorilla. Kiitos kuuluu lisäksi lukuisille muille ystäville ”tutkimusmatkani” varrelta.

Vanhempani Terttu ja Sven Johansson ovat aina ja kaikin tavoin kannustaneet minua opinnoissani eteenpäin, vaikka äitini kysyikin kesken aikuisopintojeni, milloin aion ”valmistua”. Hyvä kysymys! Kiitos siitä. Lisäksi haluan kiittää appivanhempiani Helvi ja Matti Wiitakorpea myötäelämisestä. Matti ei tosin ehtinyt lukea tätä kirjaa, mutta uskon, että hän olisi ollut lopputulokseen tyytyväinen.

Kiitän lämpimästi lapsiani Vilmaa ja Valtteria, jotka ovat omien opintojensa ohessa jaksaneet kannustaa äitiään pitkän projektin eri vaiheissa. Lopuksi kiitän erityisen lämpimästi aviomiestäni Jormaa pitkämielisyysdestä ja ymmärtäväisyydestä tutkimusprosessin aikana. Hänen kanssaan kävin kaikkein haastavimmat keskustelut työelämän ja johtajuuden arkisesta olemuksesta. Ne kasvattivat ja opettivat!

Porvoossa Kalevalan päivänä 2006

Iris Wiitakorpi

*Tuloraisuuden tekijöille
Nilmalle ja Valtterille*

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	15
1.1 Tutkimuksen taustaa	15
1.2 Tutkimuksen ongelma-alueet ja tarkoitus	20
2 TYÖ JA AMMATILLINEN OSAAMINEN MYÖHÄISMODERNISSA YHTEISKUNNASSA	27
2.1 Työn merkitys ihmiselle	27
2.2 Työelämä ja työntekijän rooli myöhäismodernissa yhteiskunnassa	30
2.3 Ammatillisen osaamisen kehittyminen	36
2.3.1 Ammatillinen osaaminen: kompetenssia vai kvalifikaatioita?	46
2.4 Oppiminen myöhäismodernissa yhteiskunnassa	52
3 IKÄÄNTYMINEN JA OPPIMINEN	55
3.1 Ikääntymisestä	56
3.2 Ikääntyvä aikuinen oppijana	62
3.2.1 Minäkuva ja identiteetti	64
3.2.2 Elämänhallinta työminäkuvan rakentajana	67
3.2.3 Käsitys itsestä oppijana	68
3.2.4 Motivaatio työhön ja oppimiseen	71
3.2.5 Yhteenveto: työminäkuva	76
4 YRITYSKULTTUURI JA JOHTAMINEN	77
4.1 Yrityskulttuurin merkitys	78
4.1.1 Organisaation kasvukulttuuri	82
4.1.2 Tietointensiivisyyden merkitys	85
4.2 Ikäjohtaminen	86
4.3 Johtajuus myöhäismodernissa työelämässä	89
5 EMPIIRINEN TUTKIMUS	93
5.1 Tutkimusongelmat	93
5.2 Tutkimuksen suorittaminen	96
5.2.1 Tutkimusjoukko ja sen valinta	96
5.2.2 Tutkimusmenetelmät ja mittarit	98
5.2.2.1 Menetelmätriangulaatio	98
5.2.2.2 Lomakekysely	100
5.2.2.3 Haastattelu	103

6 TULOKSET JA TULKINTA	107
6.1 Taustamuuttujien kuvailu	107
6.2 Ulkoinen ulottuvuus ikääntyvien työntekijöiden ammattillisen osaamisen tukemisessa	111
6.3 Sisäinen ulottuvuus oman itsensä tuntemisessa	114
6.4 Työpaikalla koettu ammatillisen osaamisen tukeminen	116
6.4.1 Organisaation tuki	116
6.4.2 Esimiehen tuki	126
6.4.3 Yhteenveto	133
6.5 Ikääntyvien kokemus itsestään työkontekstissa	137
6.5.1 Ikääntyvän kokemus itsestään työntekijänä	137
6.5.2 Ikääntyvän kokemus itsestään oppijana	144
6.5.3 Yhteenveto	149
6.6 Koulutus- ja työurataustan yhteys koettuun tukeen ja työminäkuvaan	152
6.6.1 Yhteys koettuun organisaation ja esimiehen osoittamaan tukeen	152
6.6.2 Yhteys työminäkuvaan	155
6.6.3 Yhteenveto	157
6.7 Toimialakohtaisen tietointensiivisyyden tason yhteys ikäntyvien työntekijöiden työpaikalla kokemaan tukeen ja työminäkuvaan	159
6.7.1 Erot organisaation ja esimiehen osoittaman tuen kokemisessa	159
6.7.2 Erot työminäkuvan kokemisessa	162
6.7.3 Ikävertailu yrityksissä	165
6.7.4 Yhteenveto	166
6.8 Yhteisvaikutukset organisaation tietointensiivisyyden tason, koetun tuen, työminäkuvan sekä koulutus- ja työurataustan välillä	170
6.8.1 Koulutus- ja työurataustan yhteys organisaation ja esimiehen taholta koettuun tukeen	170
6.8.2 Koulutus- ja työurataustan yhteys työminäkuvaan	171
6.8.3 Koulutus- ja työurataustan välisten yhteyksien yrityskohtaiset erot	172
6.8.4 Yhteenveto	175
6.9 Tutkimuksen luotettavuus	177

7 POHDINTA	183
ENGLISH SUMMARY	197
LÄHTEET	205
Liitteet	223

1 JOHDANTO

Yritys on riippuvainen työntekijöidensä osaamisesta, koska se on osa yrityksen kilpailukykyisyyden säilyttämistä. Kilpailukykyisyys edellyttää jatkuvan muutoksen hyväksymistä: työntekijöiden ammatillinen osaaminen vanhenee nopeasti yrityksen tietointensiivisyyden tason kehittyessä, johtaminen vaatii muutosta työn muuttuessa fragmentoituneeksi ja abstraktiksi ajasta sekä paikasta riippumattomaksi. Samalla ikäsyryntäkeskustelun voimistuessa ja ennenaikaisen eläköitymisen rasittaessa kansantaloutta 2000-luvun ensimmäisillä vuosikymmenillä voidaan kysyä, onko ikääntyviin työntekijöihin panostettu yrityksissä fyysisen työkyvyn lisäksi myös osaamisen tasolla? Ikääntyvien työntekijöiden rooli kehittyvinä ja oppivina yksilöinä muodostuu yrityksille kriittiseksi tekijäksi. Tämän yhteiskunnallisen ikä- ja työkykyisyyskeskustelun ristipaineessa ikääntyvä työntekijä kohtaa haasteita. Siksi on aiheellista kysyä, millaiseksi ikääntyvän työntekijän kuva itsestä työntekijänä ja oppijana työssä muovautuu muuttuvien vaatimusten ja vanhan työroolin puristuksessa?

1.1 Tutkimuksen taustaa

Suomalaisessa yhteiskunnassa työelämän muutos, teknologian kiihtynyt kehitys ja 1990-luvun talouslamavuosien opetukset (suurtyöttömyys, yritysten konkurssit, markkinoiden globalisoituminen jne.) sekä suurten ikäluokkien ikääntyminen ovat uuden vuosituhannen alun haasteita yhteiskunnalle. Varsinkin ikääntyvän työväestön matala peruskoulutus ja jatkuvan muutoksen hyväksyminen osaksi työelämän kehityskulkua asettavat suomalaiselle työelämälle uusia vaatimuksia. Yritysten sisällä johtajuuden haasteina voidaan pitää eri-ikäisten henkilöiden taitojen ja kokemuksen yhteensovittamista ja työyhteisön yhteistyön rakentamista sekä tuottavuuden että ihmisten kannalta hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi. On usein väitetty, että ikääntyminen olisi kyettävä näkemään voimavarana sekä työnantajan että työntekijän omasta perspektiivistä katsoen. Matalasta peruskoulutuksesta (esim. Lehto & Sutela 2004) huolimatta useilla ikääntyvillä henkilöillä on sellaista osaamista, jota edelleen voidaan hyödyntää yritysten osaamisprofiilien muuttuessa (esim. Ilmarinen 1999) ja jonka siirtäminen nuoremmalle sukupolvelle voi osoittautua yritykselle erittäin tärkeäksi. Varsinainen haaste työnantajilla on ikääntyvän työväestön oppimismotivaation herättäminen ja säilyttäminen aina työuran loppuun asti (Ojala 2000).

Työstä poistumisen reitit ja työvoiman riittävyys

Työelämästä on yhä useampi poistunut ennen vanhuuseläkeikää, joko työttömyyden tai työkyvyttömyyden vuoksi. Suomalaisista 64-vuotiaista on noin 90 % eläkkeellä. Osa on siirtynyt vanhuuseläkkeelle alennetun eläkeiän turvin.

Monille on kuitenkin myönnetty eläke joko työkyvyttömyyden perusteella tai työttömyyden jatkeeksi. Varhaisen työstä poistumisen taustalla on esimerkiksi työn puute, työmarkkinoiden muutokset, vanhentunut tai puutteellinen koulutus tai toimintakyvyn heikkeneminen (Gould 1999, 5).

Ei ole yhdentekevää asenteiden kannalta, miten työelämästä poistutaan ennenaikaisesti. Aiemmin eläkkeelle lähtö ja työelämän jättäminen oli merkittävä muutos ihmisen koko elinkaarta ajatellen (esim. Kimmel 1980). Paitsi elämänsisällöllisesti myös taloudellisesti, oli työllä toisenlainen merkitys elämässä kuin nykyään kun eläkkeelle halutaan, odotetaan tai pyritään (Gould 1999). Aiemmin työnteolla oli turvattava toimeentulo sosiaalivakuutuksen puutteellisuuden vuoksi (vrt. Pentikäinen 1997, 15; 27–37). Nyt työelämä koetaan usein esteenä toteuttaa sellaisia asioita, joista on haaveiltu kun taloudellinen tilanne on turvattu. Toisaalta on myös niitä, jotka edelleen kokevat eläkkeelle jäämisen porttina vanhuuteen (Julkunen 2003).

Lisäksi uudet asiat työssä herättävät hämmennystä ja paineita. Ennakoitavuuteen ja varmuuteen tottuneet työntekijät etsivät usein mieluummin kunniallista poistumista työelämästä ennen kuin heidän taitonsa todetaan riittämättömiksi tai soveltumattomuus uuteen tehtävään paljastuu. Talouslaman aikana tehdyt työvoimaa supistavat ratkaisut lisäsivät työuupumusta ja toivottomuutta jäljelle jääneiden keskuudessa. Joidenkin töiden häviäminen kokonaan teki entiset osaajat tarpeettomiksi. Ikääntyville, jotka eivät ole voineet tai halunneet pysyä mukana, on löydetty siisti perääntymistie työelämästä: ennenaikainen eläkkeelle lähtö. Jopa ”työttömyysputkeen” pääseminen on houkutellut enemmän kuin työssä jatkaminen (Gould 1999). Suomalainen eläkelainsäädäntö ja sosiaalipolitiikka ovat tehneet sen mahdolliseksi. Vuonna 2005 voimaan astuneella eläkelaillla pyritään saamaan vallitsevaan tilanteeseen muutosta ja edistämään työssä jatkamista yleiseen eläkeikään asti kuitenkin hyväksyen yksilöllinen jousto (Rantala & Romppanen 2004).

Aikainen eläköityminen vaikuttaa myös epäedullisen huoltosuhteen kehittymiseen: yhtä huollettavaa kohti on pienempi määrä työssäkäyviä veronmaksajia. Syntyvät ikäluokat ovat pieniä ja vanhempien ikäluokkien eliniän oletetaan pitenevän. Suomalaiset suuret ikäluokat ovat eläkeiässä vuoden 2010 paikkeilla (Ilmarinen 1999, 16; Parkkinen 1997, 331–332). Vuoteen 2000 mennessä 25–49-vuotiaiden määrä oli vähentynyt 150 000 henkilöllä ja vastaavasti 50–64-vuotiaiden osuus lisääntyy noin 170 000 henkilöllä. Vuoteen 2005 mennessä kasvu on ollut nopeinta ikäryhmässä 50–54-vuotiaat, kunnes kasvun painopiste siirtyy 55–64-vuotiaisiin (IKOMI 1996, selvitysosa 2). Nuorista tulee olemaan pulaa työmarkkinoilla. Paitsi, että heitä on lukumääräisesti vähän, nuoret opiskelevat vanhempiinsa verrattuna keskimäärin pitempään, koska korkeakouluissa jatkaa opintojaan noin 60 % ikäluokasta (esim. valmistumisikä korkeakouluissa keskimäärin 27–28 vuotta). Työelämään tulo viivästyy ja näin aktiivinen työura lyhenee. Ilmiöllä on huomattava työvoimapolitiittinen merkitys tulevinä vuosina. (EVA – raportti 1999.)

Työvoiman liikkuvuus ja työttömyys

Työskentelymahdollisuuksien epätasaisen jakautuneisuuden vuoksi maassamuuttoa tapahtuu voimakkaimmin yliopistopaikkakunnille, jotka ovat kenneet lisäämään kasvuaan. Kasvukeskuksia on viisi: Helsinki, Turku, Tampere, Jyväskylä ja Oulu. Niiden tyypillisimpiä ominaisuuksia ovat monipuoliset koulutusmahdollisuudet, kehittyvät ja verkostoituvat liikeyritykset sekä hyvät liikenneyhteydet. Uudenmaan muuttovoitto on ollut maan suurin. Suur-Helsingin alueelle ennustetaan muuttavan vuoteen 2030 mennessä 164 000 uutta asukasta. Samanaikaisesti Pohjois-, Itä- ja Väli-Suomessa sijaitsevat muuttotappiollisimmat kunnat. (EVA – raportti 1998; Työministeriö 2002.) Etenkin nuoret muuttajat hakevat työn lisäksi kasvukeskuksista monipuolista vapaa-ajan tarjontaa ja koulutusmahdollisuuksia. Muuttotappiokunnissa on ongelmana yksipuolinen tuotantorakenne. Maatalous ja julkinen sektori eivät houkuttele eivätkä kykene elättämään paikkakuntien nuorisoa. Näiden kuntien väestö ikääntyy nopeasti ja eläkeläisten osuus nousee pahimmillaan yli 30 %:n. (EVA-raportti 1998.)

1990-luvun talouslaman jälkeinen työllisyyden paraneminen on tapahtunut hitaasti. Saatavilla oleva työ on yhä useammin määräaikaista, osa-aikaista, osavuotista tai projektiluonteista. Epätyypillisestä on tullut tyypillistä (Karisto, Takala & Haapola 1998, 358). Pitkäaikaistyöttömistä suuri osa on ikääntyviä. Heille on sopivaa työtä harvemmin tarjolla johtuen matalasta peruskoulutuksesta ja kapean, vanhentuneen ammattialan osaamisesta (IKOMI 1996, 8).

Työllisyysongelmiin kuuluu myös se, että työpaikat eivät kohtaa oikeita työntekijöitä. Nousukauden alettua rekrytointi lisääntyi ja uusia työpaikkoja syntyi, mutta työttömien joukossa on työnhakijoita, joilla ei ole oikeaa osaamista niihin töihin, joita on tarjolla. On muodostunut niin sanottuja pullonkaula-aloja sekä uusissa että vanhoissa ammateissa, joihin osajia on vaikea löytää. Lisäksi työpaikat sijaitsevat kasvukeskuksissa. Suurin osa työttömistä asuu näiden keskustien ulkopuolella. (EVA – raportti 1998.)

Työllisyyteen vaikuttaa lisäksi ennustettavuuden vähentyminen. Kyse ei ole ainoastaan suomalaisesta talouslaman jälkimainingista vaan talouden globalisoitumisesta; suomalaiseen työllisyyteen vaikuttaa yhä enemmän ennustamattomat tapahtumat niin idässä kuin lännessäkin (Karisto & al. 1998, 358; Työministeriö 2002; Valtioneuvoston kanslia 2004, 14–15).

Koulutus, ammattitaito, tiedon siirtäminen sekä muutoksen hallinta

Koulutus, oppiminen, sopeutuminen ja sitoutuminen ovat usein toistuvia käsitteitä myöhäismodernia työelämää kuvaavissa teksteissä. Nämä käsitteet toimivat avainten lailla työelämässä, joka elää jatkuvan muuttumisen todellisuudessa, ja jossa menestymisen edellytyksenä ovat edellä mainitut osatekijät. Aiemmin tärkeiden ominaisuuksien, kuten ahkeruuden ja uskollisuuden tai tunnollisuuden lisäksi työntekijöillä tulisi olla oppimis- ja yhteistyökykyisyyttä sekä muutოსvalmiutta (Punnonen 1999, 113).

Sekä teollistumisen kiihtyminen että poliittiset ja yhteiskunnalliset mullistukset ovat 1900-luvun aikana aiheuttaneet koulutuksen merkityksen ja arvostuksen muuttumisen. Koulutuksen yhteys perheen yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen asemaan on vähitellen menettänyt merkitystään. Mahdollisuudet monipuoliseen opiskeluun tulivat yhä useampien kansalaisten ulottuville 1950- ja 1960-luvun aikana. Myöhemmin erilaiset opintotukimuodot poistivat lisäksi taloudelliset esteet opintojen suorittamiselle. Oppimisen oikeus on vaihtunut demokraattiseksi velvollisuudeksi¹, mutta myös oman henkilökohtaisen menestymisen perustaksi (esim. Antikainen, Houtsonen, Huotelininen & Kauppila 1995). 2000-luvun alussa työelämässä mukana olevat ikääntyvät sukupolvet ovat eläneet elämänsä koulutuksellisessa murroksessa: lapsuudessa koetut oppimiseen ja koulutukseen liittyvät vaatimukset ja mahdollisuudet ovat kasvaneet ja monipuolistuneet näiden sukupolvien aikuisiän aikana. Käsitys uusien taitojen oppimisen liittymisestä lapsuuteen ja nuoruuteen on vaihtunut elinikäisen oppimisen eetokseen.

Jatkuva ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen työuran loppuun asti ja toisaalta taitotiedon siirtäminen sukupolvelta toiselle ovat muodostuneet kriittisiksi tekijöiksi yrityksissä. Työelämässä arvostetaan nuoria osaajia, ei pelkästään työkapasiteetin, vaan myös vahvemman koulutus pohjan ansiosta. Kuitenkin suurin osa työllisestä työvoimasta on ikääntyviä henkilöitä, joilla on käytännön työelämästä kertynyttä kokemusta ja taitoja, joita ei opi kuin työskentelyn kautta. Kokemuksen sisältö ei kaikissa tilanteissa kuitenkaan vastaa vaadittua osaamista. Nuoremman työntekijän osaamisen aktualisuus voi johtaa siihen, että ikääntyvän työntekijän käytännön ja elämäkokemuksen kautta hankkima osaaminen (ns. hiljainen tieto) jää käyttämättä.

Joustavan tiedonsiirron ongelmaksi voi muodostua myös se, että yrityksen henkilöstön ikäjakauma on epätasainen tai vino. Keski-ikä työpajan keski-ikä on noussut nopeasti 1990-luvulla yli 40 ikävuoden (Ilmarinen 1999, 16). Lisäksi stabiileissa, niin sanotuissa vanhoissa työpaikoissa lamavuodet jättivät jälkensä: rekrytointia ei ollut ja näin lähes yksi ikäluokka jäi pois yrityksen ikäjakaumasta. Laman jälkeen työpaikat rekrytoivat taas nuoria, siksi työpaikoille on ikäjakaumadiagrammista tulossa kaksikyttyräisen kamelin selkää muistuttava kuva. Joiltakin työpaikoilta voi puuttua kokonainen sukupolvi. Näin eri sukupolvien väliset erot tiedoissa ja taidoissa korostuvat.

Samanaikaisesti kun tarkastellaan yksilölle asetettuja muutosvaatimuksia, on otettava huomioon ne syyt, jotka ovat johtaneet muutoksen välttämättömyyteen: työpaikka on muuttunut stabiilista hierarkkisesta tuotantoyksiköstä jatkuvan muutoksen virrassa eläväksi joustavaksi ja verkottuvaksi organisaatioksi (Kasvio 1994; Sennett 2002). Teknologia on mullistanut työnteon 1900-luvulla monella eri tavalla ja samalla itse työtehtävät ovat muuttuneet. Toiset työt ja ammatit ovat kokonaan lakanneet olemasta ja uusia tehtäviä ja ammatteja on syntynyt.

¹ Vrt. esimerkiksi peruskoulu-uudistus 1970-luvulla ja aikuiskoulutuksen mahdollisuuksien kasvu 1980- ja 1990-luvuilla.

Perinteisesti käsin tehtävät työt ovat edelleen vähentyneet. Käsityöläisistä on tullut valvojia tai koneenkäyttäjiä. Koneet ja laitteet korvaavat ihmistyön niin teollisuudessa, maa- ja metsätaloudessa kuin palveluammateissa (Argyle 1989, 49; Zuboff 1990). Tietoyhteiskunnassa edellytetään ihmisiltä yhä enemmän hyvää tietoteknistä osaamista ja abstraktien työtehtävien hallintaa, koska kaikkien yritysten tietointensiivisyyden taso on noussut. Lisäksi korkeinta tietointensiivisyyden tasoa edustavat työt (informaatioteknologia) ovat huomattavasti lisääntyneet 2000-luvulle tultaessa. Tietointensiivisen työn kriittisenä perustana on tietoteknologinen osaaminen (Raivola & Vuorensyrjä 1998). Vastaavasti osaamattomuus merkitsee tietoverkkojen ulkopuolelle jäämistä. Tietoteknisen osaamisen merkitystä voidaan verrata lukutaitoon: osaamattomuus estää toimimisen modernin yhteiskunnan jäsenenä (Jääskeläinen 2000, 15).

Työkykyä ylläpitävä toiminta

Työvoiman ikääntyminen ja uhka suurista eläkemenoista saivat työmarkkinaosapuolet sekä muut yhteiskunnalliset päättäjät 1990-luvun alussa miettimään keinoja, joilla voitaisiin saada työntekijöitä pysymään työkykyisinä työssä pidempään. Virallisesti toimenpideohjelmien laatiminen työkykytoiminnan toteuttamiseksi on katsottu alkaneen 1992 Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisulla, jossa määriteltiin työterveyshuollon toiminnan tehostaminen työkykyä ylläpitäväksi toiminnaksi (1992). 1990-luvun puolivälissä aloitettiin systemaattinen työpaikoille kohdistunut toiminta työpaikan eri toimijatahoille² kun Työeläkelaitosten liitto rahoitti mittavan koulutushankkeen³. Tämän lisäksi on 1990-luvun lopulta alkaen toteutettu useita muita laajoja työelämän kehittämishankkeita⁴. Monenlaista koulutustoimintaa oli perinteisesti järjestetty useilla työpaikoilla, mutta systemaattisen työkykytoiminnan tuloksena osaamisen kartoittaminen, koulutuksen kehittäminen ja kohdentaminen on 1990-luvun lopussa saanut monissa yrityksissä tavoitteellisemman luonteen (Peltomäki, Hussman, Järvisalo, Laine & Lamberg 1999).

Työkykytoiminta toi työelämään lisää aktiivisia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on kehittää ja ylläpitää kaikenikäisten työntekijöiden työkykyä. Työkykytoiminta käsitettiin usein pääasiallisesti fyysistä kuntoa ja terveyttä ylläpitäväksi ohjelmaksi, mutta vuoden 2002 Tyky-barometri osoittaa, että ammatillinen osaaminen alettiin mieltää merkitykselliseksi tekijäksi kokonaistyökyvyssä (Tyky-barometri 1999, Tyky-barometri 2002). Ammatillinen osaaminen on kiinteä osa yksilön kokonaistyökykyä (Ilmarinen

² Yritysten työsuojelu- ja luottamushenkilöorganisaatiot, esimiehet ja johtoryhmät sekä työterveyshuollosta vastaavat organisaatiot.

³ Huomisen työkyky – hanke (1997–1998)

⁴ Kansallinen työelämän kehittämisohjelma, Työministeriö 1998; Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma. Työministeriö 2001; Veto-ohjelma 2003–2007. Sosiaali- ja terveysministeriö; Työelämän kehittämisohjelma Tykes 2004–2009. Työministeriö.

1999, 61). Yksilön työkyky koostuu paitsi terveydestä (fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky) tiedoista ja taidoista myös motivaatiosta, työtyytyväisyydestä, arvoista ja asenteista. Yksilön työhön käyttämät voimavarat todentuvat vasta niiden kohdatessa työn vaatimukset ja työpaikan fyysiset ja psyykkiset olosuhteet. Ilmarisen mielestä hyvätkään voimavarat eivät toimi optimaalisesti, jos työn sisältö, työympäristö tai työyhteisö ei luo niille edellytyksiä. (mt. 61.) Kokonaistyökyky onkin kaikkien edellä lueteltujen osatekijöiden summa. Lisäksi useiden työpaikkojen työkykyisyysohjelmat kohdistuivat erityisesti ikääntyviin työntekijöihin, koska ikääntyminen oli noussut pääasialliseksi ongelmaksi 1990-luvun lopulla (vrt. Sosiaali- ja terveysministeriö 2002).

1.2 Tutkimuksen ongelma-alueet ja tarkoitus

Aiempien tutkimusten mukaan merkittävänä tavoitteena yhteiskunnassa ja työelämässä on erilaisten työkykyä parantavien panostusten kautta rohkaista työntekijöitä jäämään aktiivisesti työelämään aina eläkeikään saakka. Tutkimusta aiheesta sivuten on tehty runsaasti koko 1990- ja 2000-luvun alun aikana. Tutkimuksia on mm. ikääntyvien työntekijöiden fyysisestä työkyvystä ja uupumisesta (esim. Tuomi, Huuhtanen, Nykyri & Ilmarinen 2000; Charpentier & Järnefelt 2002; Kouvonen, Toppinen-Tanner, Kivistö, Huuhtanen & Kalimo, 2003; Salonen, Arola, Nygård & Huhtala 2004). Koska työväestön ikääntyminen ei ole pelkästään suomalainen ongelma on myös kansainvälisissä tutkimuksissa 1990-luvulla pyritty selvittämään ikääntyvien asemaa työmarkkinoilla ja kehittämään hyviä käytäntöjä ikääntyvien työntekijöiden tueksi (esim. Walker 1995; Pearson 1996; Walker & Taylor 1997). Suomessa sosiaali- ja terveysministeriön ja Työterveyslaitoksen tekemissä selvityksissä on tarkoituksena ollut kartoittaa työpaikoilla toteutettavan työkykyä ylläpitävän toiminnan vaikutuksia (Tyky-Barometri 1999; Tyky-Barometri 2002). Lisäksi selvitykset ovat pyrkineet esittämään perusteluja ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemisen taloudellisille perusteille (Anttonen, Piikivi, Vuolteenaho & Kopperoinen 1998; Moilanen 1999). Muissa suomalaisissa tutkimuksissa on keskitytty ikääntyvän työntekijän kohtaamiseen johtamismäkökulmasta (esim. Ilmarinen 1999; Forss 1999; Juuti 2001a) tai ikääntyvän työntekijän eläköitymisasenteisiin (esim. Karisalmi & Tuuli 1998; Löfström & Pitkänen 1999; Julkunen 2003). Lisäksi ikäsyrijintää työpaikoilla on tutkittu sekä rekrytoinnin että työyhteisötoiminnan kannalta (esim. Johansson 1997; Vaahtio 2002).

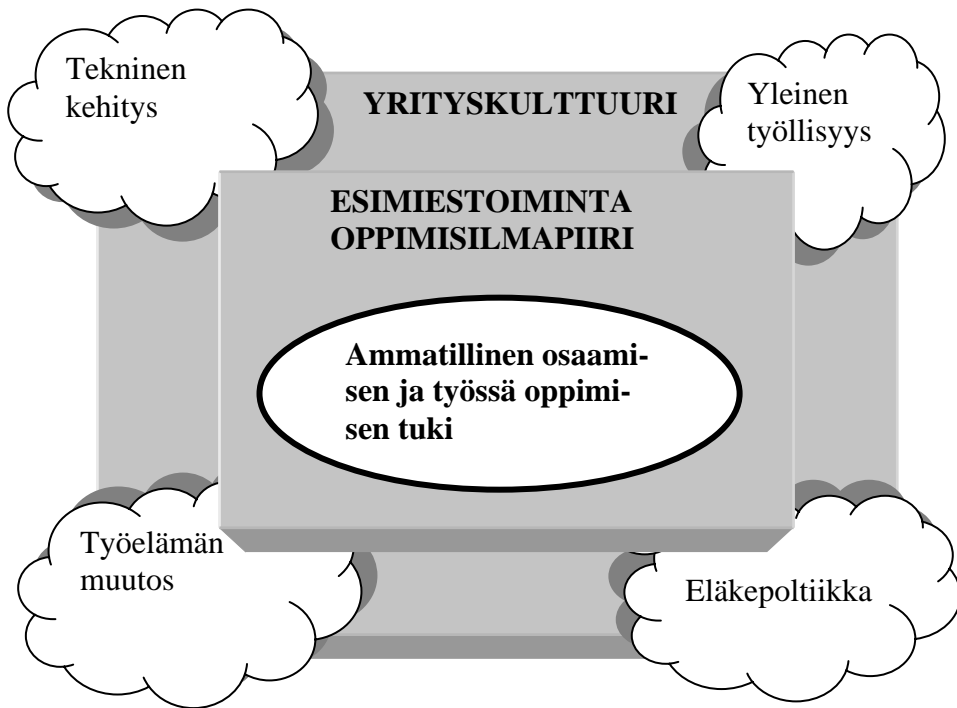
Muuttuva toimintaympäristö luo paineita tutkia työntekijöiden ammatillista kehittymistä erilaisista näkökulmista (esim. Teperi & Leppänen 2001; Polo 2004; Paloniemi 2004; Antikainen 2005). Laajasta tutkimuksesta huolimatta vähemmälle huomiolle on jäänyt ikääntyvien työntekijöiden oppimisen tukemisen tutkimus. Tutkimukset ikääntyvistä työntekijöistä työkontekstissa liittäen siihen työssä oppimisen ja sen tukemisen ongelma ovat tarpeellisia tulevaisuuden sekä henkilöstöpoliittisia toimenpiteitä että uusia työskentelytapoja silmällä pitäen. Tässä tutkimuksessa keskitytään *ikäntyvien*

työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämisen tukemisen kokemukseen muuttuvassa toimintaympäristössä, koska ikääntyvän väestönosan työpanos on yhteiskunnallisesti todettu merkittäväksi kaiken ikäkielteen julkisuuskeskustelun keskellä (Ilmarinen 1999). Siksi tutkimuksen tarkoituksena on analysoida, miten ikääntyvät (45+ -vuotiaat) ja ikääntyneet (55+ -vuotiaat) työntekijät kokevat,⁵ että heitä tuetaan työpaikoilla selviämään ammatillisesti, jotta tukitoimintaa voitaisiin edelleen tehostaa käytännön työelämässä (ks. esim. Billett 2001a; 2001b). Tarkastelun kohteena ovat oppimisen ulkoiset edellytykset (esimiehen, organisaation ja työpaikan kulttuurin sekä tietointensiivisyyden tason vaikutus) ja sisäiset edellytykset, kuten työntekijän omat mielikuvat itsestään oppijana ja työntekijänä (työminäkuva, työmotivaatio). Ammatilliseen tukemiseen on todettu vaikuttavan niin yrityskulttuurin, johtamiskäytäntöjen kuin työyhteisön toimivuus (Kautto-Koivula 1993). Tutkimuksen tieteellinen merkitys on syventää ymmärrystä työyhteisöjen mahdollisuuksista kehittää muuttuvan toimintaympäristön menetelmiä erityisesti ikääntyvien työntekijöiden jatkuvaa oppimista tukevaksi yrityskulttuurien eroista tai tietointensiivisyyden tasosta huolimatta. Lisäksi tutkimuksen tulosten odotetaan antavan aihetta keskusteluun, millä keinoin nopeasti ikääntyvien työyhteisöjen oppimisilmapiiriin voidaan käytännön tasolla vaikuttaa ja miten oppimisen esteitä voitaisiin vähentää.

Tutkimusasetelma ja teoreettinen viitekehys

Työssä oppimisen ja ammatillisen osaamisen tukemisessa ikääntyvillä työntekijöillä yhdistyy paitsi oppiminen ja ikääntyminen myös vallitsevat työ- ja henkilöstöpoliittiset tarpeet sekä johtamiskäytännöt. Käsillä oleva tutkimus on aikuiskasvatuksen alaan kuuluva, mutta on läheisessä yhteydessä mm. sosiaalipsykologiaan, sosiologiaan ja sosiaalipolitiikkaan. Tutkimuksessa käsitellään lisäksi johtamiseen liittyviä tekijöitä. Työn moniulotteisuutta ja pragmaattisuutta ohjaa ihmisen, työn ja yhteiskunnan välinen yhteys sekä työn tekemisen ja ikääntymisen merkitys yhteiskunnallisesti. Tutkimuksen poikkitieteellisyys perustuu kuvion 1.1 esittämään rakenteellisen viitekehysten moniulotteisuuteen. Työntekijän ammatillinen osaaminen on osa suurempaa kontekstikokonaisuutta, joka on vahvasti yhteiskunnallisen kehityksen ympäröimä. Paitsi globaalisti vaikuttavat suhdanteet niin myös tekniset innovaatiot aikaansaavat osaamisen kehitystarpeet yrityksissä. Ikääntyvää työntekijää ja hänen osaamisensa kehittämistä ei voida tutkia ottamatta huomioon ympäristön vaikutuksia, vaatimuksia ja sen asettamia reunaehdoja.

⁵ Tässä tutkimuksessa käytetyt käsitteet ”ikääntyvä” ja ”ikääntynyt” perustuvat Työministeriön asettaman ikääntyvien työllistämisedellytysten parantamista selvittäneen komi-



Kuvio 1.1 Tutkimuksen rakenteellinen viitekehys

Tutkittaessa myöhäismodernin aikakauden muuttuvaa toimintaympäristöä pyritään organisaatioiden toiminnan ja ikääntyvien työntekijöiden kohtaamia haasteita sekä työelämän lainalaisuuksia ymmärtämään mm. Zygmunt Baumanin⁶, Ulrich Beckin⁷ ja Anthony Giddensin⁸ ajattelun avulla. Työelämän muuttuvat kontekstit ovat olennainen osa ikääntyvän työntekijän työtodellisuutta ja siksi on tärkeää tuoda esiin taustalla vaikuttavia tekijöitä ja voimia, joilla on merkitystä yksilön oman toiminnan ja työminäkuvan jäsentämiseen. Tarkoituksena ei ole tässä yhteydessä perehtyä myöhäismoderniin filosofiaan eikä se muodosta tutkimuksen varsinaista viitekehystä. Sen sijaan sen tehtävä on kuvata ja jäsentää ajan luomaa merkittävää yhteiskunnallista ilmapiiriä ja henkeä.

tean (IKOMI) julkaisemiin ikämääritelmiin vuodelta 1996.

⁶ Bauman, Z. 1996. Postmodernin luno; 1998a. Arbete, konsumtion och den nya fattigdomen; 1998b. Vi vantrivs i det postmoderna.

⁷ Beck, U. 2000. The New Brave World of Work

⁸ Giddens, A. 1990. The consequences of Modernity; 1999a. Modernitet och självidentitet

Teoreettisen viitekehyksen kehittämisessä otettiin huomioon ongelma-alueen kontekstuaalisuus, koska työelämään ja työssä oppimisen tutkimiseen vaikuttaa moni tieteenala. Lisäksi aiheisiin liittyviä teorioita on useita. Tämän tutkimuksen ongelma-alueen kattavaan kuvaamiseen monet teoriat ovat suppeita tai rajoittuneita. Viitekehyksen muokkaamiseen vaikutti yhtäältä Bronfenbrennerin (1979) kehittämä yksilön ekologisen kehityksen näkökulma, koska tutkimuksen ongelma-alue on kontekstuaalisesti monisyinen ja ympäristötekijät vaikuttavat kehitykseen useilla eri tasoilla (vrt. kuvio 1.1). Toisaalta, koska tutkimuksessa tarkastellaan työntekijää työyhteisössään toimivana yksilönä, jolla on vuorovaikutuksen kautta mahdollisuus rakentaa oppimistaan ja vahvistaa työminäkuvaansa, tutkimus yhtyy lähtökohdiltaan sosiokulttuuriseen oppimiskulttuuriin vaikkakaan tutkimuksen kohteena ei ole itse oppimisprosessin tutkiminen (Säljö 2001, 33). Oppimisen kontekstuaalisuudella tarkoitetaan siksi seuraavaa.

Työelämään vaikuttavat yhteiskunnalliset muutokset, lainsäädäntö, tekninen kehitys ja poliittiset päätökset (makrotaso). Ylintä tasoa voidaan myös kuvata samanaikaisesti myöhäismodernina yhteiskunnallisena tilana, joka asettaa omat vaateensa työelämän kehitykselle. Ylimmän tason muutoksia ja siihen liittyviä yksilön oppimiskokemuksia on pyritty kuvaamaan Antikaisen & al. (1995; 1996) koulutussukupolvien tyypittelyn kautta. Se tuo esiin suomalaisen toimintaympäristön muutosten vaikutukset yksilöiden suhtautumisessa koulutuksen ja oppimisen rooliin elämässä. Itse työpaikka ja siellä vallitseva yrityskulttuurinen ilmapiiri muodostavat seuraavan tason (meso- ja exotasot), jonka toimintaa kuvaa yksilön suhteet työpaikalla vallitsevaan oppimiskulttuuriin ja johtamiseen. Edellä mainitut tasot voidaan tässä ymmärtää myös tutkimuksen ulkoisena dimensiona, joka kuvaa oppimisen ulkoisia edellytyksiä. Sisin taso (mikrotaso) kuvaa yksilön kokemuksia itsestään oppijana ja työntekijänä (vrt. Bronfenbrennerin ”roolit”). Tätä tasoa voidaan vastaavasti kutsua tutkimuksen sisäiseksi dimensioksi. Bronfenbrennerin (1979) mallissa korostuu eri tasojen välisten suhteiden merkitys kehityksen kannalta. Mikään tai kukaan ei kehity eristyksessä muusta ympäristöstä, vaan jatkuva vuorovaikutus ympäristön kanssa aikaansaa kehityksen. Työntekijän vuorovaikutuksen merkitys ammatillisen osaamisen kehittämisessä sekä kollegojen että esimiehen kanssa on avainasemassa.

Lisäksi kullakin tasolla vaikuttaa erilaisia työelämäkontekstiin ja ikääntyvän työntekijän toimintaan liittyviä osa-alueita, joiden tulkitsemiseen tarvitaan samanaikaisesti joukko muita teorioita, koska kontekstuaalisuudestaan huolimatta Säljön sosiokulttuurinen teoria ei pysty kattamaan esillä olevaa ongelmakenttää (mm. ikääntymis- eikä motivaatiokysymyksiä). Rakennettaessa yrityskulttuurista perspektiiviä ikäjohtamisen näkökulmasta ja yritettäessä ymmärtää tätä tietointensiivisyyden tasoltaan erilaisissa yrityksissä on tarkastelussa tukeuduttu malleihin, jotka kuvastavat myöhäismodernin työelämän toimintaympäristömuutosten ja työntekijöiden ikääntymisen kasvattamia haasteita (Ilmarinen 1999; Ruohotie 2000; Juuti 1995; 2001a;

Schein 2001). Erityisesti Ilmarisen (1999) ikäjohtamisen malli yrittää koota yhteen elementtejä, jotka kuvaavat ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkamisen tukemista muuttuvassa toimintaympäristössä ja sopeuttaa työntekijän lisääntyvää ikää työtehtäviin. Ruohotien (2000) malli yrityksen kasvuorientoituneesta ilmapiiristä taas mallintaa paitsi muuttuvan toimintaympäristön johtamisen ominaispiirteitä myös työn kehittämisen ja yhteisöllisyyden ja oppivan työyhteisön piirteitä.

Koska yksilön ja työyhteisön sekä yksilön ja hänen esimiehensä väliset suhteet muodostavat olennaisen osan tutkimusta, voidaan Sandbergin (1994) ammatillisen osaamisen mallia sekä Sandbergin ja Targaman (1998) mallia pedagogiseen suuntaan muuttuvasta johtajuudesta sekä oppimisen, että johtajuuden kannalta pitää keskeisenä. Malliin nivoutuvat läheisesti kokemuksiin perustuvaa sekä informaalia oppimista kuvaavat teoriat ja mallit (Jarvis 1987; Marsick & Watkins 1990; Mezirow 1991; Billett 2002). Nämä teoreettiset näkökulmat ottavat huomioon lisäksi työskentelytapojen muuttumisen yhteistyötä ja kommunikaatiota (esim. tiimityö ja verkottuminen) korostavaksi. Koko työympäristön muutos sisältää yhä useampien yritysten kohdalla työn liittymisen suurempaan kokonaisuuteen, jossa työ verkottuu toisten työntekijäryhmien, asiakkaiden tai muiden yhteistyöyritysten kanssa. Työ ei enää ole pelkästään pienen työyksikön tai -yhteisön sisäinen suorite tai aikaansaannos. Työn muuttuminen kohti abstraktimpaa työskentelytapaa ja ongelmanratkaisua niin työntekijä- kuin esimiestasolla tarkoittaa se esimerkiksi kommunikointitaitojen merkityksen korostumista (vrt. Ramsten & Säljö 2004). Työssä oppimista tarkastellaan kontekstisidonnaisena ja situationalisena (vrt. Lave & Wenger 1991) tai kulttuurisidonnaisena ilmiönä, jossa oppimiselle otollisen ilmapiirin ja kulttuurin luominen on tärkeää (Billett 2001a).

Työminäkuva ja siihen läheisesti liittyvät tekijät muodostavat lisäksi merkittävän osa-alueen tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä (sisäisen dimension). Koska tutkimuksen lähtökohtana ovat työntekijän käsitykset ja kokemukset (asemasta organisaatiossa ja tehtävästä riippumatta) itsestä sekä oppijana että työntekijänä on työminäkuva tässä tutkimuksessa rakennettu sisältämään paitsi minäkuvaa selittäviä teorioita ja malleja (Mead 1967; Ojanen 1994; Aho & Laine 2002) myös elämänhallintaan (Antonovsky 1979), pystyvyyteen (Bandura 1997), itsesääteelyyn (Zimmerman 1998) ja motivaatioon (Vroom 1964; Porter & Lawler 1968) selittäviä teorioita ja malleja.

Työ jäsentyy seitsemään päälukuun. Johdannon lisäksi luku kaksi käsittelee työn merkitystä myöhäismodernissa yhteiskunnassa ja sen roolia sekä vaatimuksia yksilölle. Kolmannessa luvussa tarkastellaan ikääntyvän työntekijää oppijana sekä hänen minäkuvansa kehitystä työssä. Lisäksi luvussa käsitellään yksilössä tapahtuvaa ikääntymisen fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista muutosta. Luku neljä käsittelee yritysten kasvukulttuurin luomia edellytyksiä kehittymiselle ja johtamiskulttuurin merkitystä ikääntyvissä työyhteisöissä. Luvussa viisi määritellään tutkimusongelmat ja kuvataan empiirisen tutkimuksen suorittaminen sekä tutkimusmenetelmät. Luvussa kuusi esitellään

tutkimustulokset ja niiden tulkinta. Viimeisessä luvussa kootaan tutkimustulokset ja pohditaan niiden merkitystä käytännön työskentelyn kannalta sekä mahdollisia jatkotutkimusten aiheita.

Tutkimuksen avainkäsitteitä ovat ikääntyvä työntekijä, ammatillisen osaamisen tukeminen, oppimisilmapiiri, työminäkuva ja johtaminen.

2 TYÖ JA AMMATILLINEN OSAAMINEN MYÖHÄISMODERNISSA YHTEISKUNNASSA

Ihminen on tehnyt työtä koko olemassaolonsa ajan jossain muodossa. Työn tekemisellä on ollut aina kiinteä yhteys ravinnon hankkimiseen, hengissä selviämiseen joko välittömästi tai välillisesti. Jo raamatunaikaisissa teksteissä kuvataan työntöön merkitystä; Vanhassa testamentissa Aatamin ja Eevan paratiisista karkottamisen yhteydessä (rangaistuksena ihmisille) tai Paavalin 2. kirjeessä tessalonikalaisille, jossa sanotaan ettei sen pidä syömän, joka ei tahdo työtä tehdä (paikkansa ansaitsemisena yhteisössä). Myös psykologisesti tarkasteltuna työ on ponnistelua ja vaivannäköä (Baumeister 1991, 116). Työn laajemman määritelmän mukaan se on jatkuvaa ja säännöllistä ja mielekästä sosiaalista toimintaa, johon sisältyy yksilön mahdollisuus käyttää ja kehittää omia taitojaan (Wilenius 1987, 126).

2.1 Työn merkitys ihmiselle

Uskonto on säädellyt työn merkitystä ihmiselle länsimaaisessa kulttuurissa hyvin pitkään. Esimerkiksi uskonpuhdistaja Martti Lutherin mielestä meidän velvollisuutemme on palvella Jumalaa tekemällä sitä työtä, joka meille on annettu tehtäväksi (Wahlström 1997, 102). Siksi luterilaisen uskon vaikutuspiirissä on edelleen ollut voimakkaasti vallalla velvollisuudentuntoinen työnteko aina viime vuosikymmeniin asti. (vrt. Weber 2000.) Ahkeruutta ja rehellisyyttä työssä on pidetty tavoiteltavina hyveinä, jotka ovat protestanttisen työetiikan tunnusmerkkejä (esim. Furnham 1990). Toinen huomattava ajattelutapa, jolla on vielä merkitystä aikamme työelämässä, on ns. taylorismi. Sen vaikutus alkoi näkyä 1900-luvun alun teollisissa työyhteisöissä menetelmien rationaalisuuden ja tehokkuusajattelun esiinmarssina (Beairsto 2003), mikä näkyy vieläkin 2000-luvun alun työelämää säätelevänä tekijänä uudistuneen termistön turvin, kuten työaikajousto, yt-neuvottelut, joustava tuotanto, tulospalkkio, laatupiirit jne. (Siltala 2004). Lisäksi taylorismissa alettiin suosia yhä enemmän nuoria työntekijöitä vanhojen kustannuksella. Vanhat työntekijät leimautuivat taakaksi nopeuden ja tehokkuuden korostuessa. Voidaan olettaa, että nykyinen tapa suhtautua työhön ja myös työhön liittyvä tutkimus noudattaa pohjimmiltaan edelleen tayloristista tehokkuusajattelua 2000-luvulla (Sandberg 2001, 10).

Työn merkitys ihmiselle ja työasenteet ovat olleet 1950-luvulta asti vilkkaan sosiaalitieteellisen tutkimuksen kohteena. On tutkittu työn tuottamaa sisäistä ja ulkoista tyydytystä, työtyytyväisyyttä, asenteita ja työn merkitystä ihmisen elämässä kokonaisuutena (Lehto & Sutela 1998; Lehto & Sutela 2004). Asp ja Peltonen (1991, 9) kuvaavat työn merkitystä ihmiselle mahdollisuutena ilmentää omaa persoonallisuuttaan ja kykyjään sekä toteuttaa taipumuksiaan. Ihmisten

suhteet toisiinsa, työympäristöön ja –välineisiin vaikuttavat myös, miten itse työ ja työolot koetaan. On todettu, että 2000-luvulla etenkin teollisessa ja palvelutyössä olevat perusasteen koulutuksen suorittaneet pitävät työtä erittäin tärkeänä elämänaalueena. Oman työn arvostus sen sijaan on korkeampi korkeasti koulutettujen ja etenkin ihmissuhdeammateissa toimivien keskuudessa (Lehto & Sutela 2004).

Kahn & Wiener (1969, 179) ovat järjestäneet työn merkityksen ja ihmisen sitoutumisasteen työhön kuuteen eri luokkaan riippuen siitä, miten sitoutunut henkilö on tekemäänsä työhön (taulukko 2.1). Silloin kun työ koetaan elämää häiritseväksi tai vain perustoimeentulon välineenä voidaan olettaa, että näkemys työhön liittyvästä oppimisesta on negatiivisempaa kuin jos työ koetaan omana ammattina, jossa tietoisesti pyritään edistymään ja saavuttamaan henkilökohtaista menestystä ja tyydytyksen tunnetta. Sitoutumisen aste itse ammattiin tai asiantuntijuuteen kasvaa kokemuksen ja koulutuksen kautta, mutta ei aina itse työhön tai työnantajaan (Puurula & Löfström 2003). Asiantuntijan voidaan olettaa siirtyvän työpaikasta toiseen helpommin kuin kokemattomamman työntekijän.

Taulukko 2.1. Työhön sitoutumisen eri asteet (Kahn & Wiener`ä 1969 mukailten)

Asennetyyppi	Suhde työhön
<u>Interruption</u>	-työ koetaan häiritseväksi tekijänä, tehdään jonkin alhaisen tavoitetason vuoksi, lyhytaikainen toimeentulo
<u>Job</u>	-työ perustoimeentulon välineenä, joitakin työhön sitoutumisen merkkejä
<u>Occupation</u>	-työ ammattina, joka tuo tyydytystä -tavoiteorientoitunutta
<u>Carreer</u>	-työ urana -korkea sitoutumisaste tavoitteisiin ja uraan
<u>Vocation, calling</u>	- työ itsensä toteuttamisen keinona
<u>Mission</u>	-työ elämäntehtävänä -täydellinen omistautuminen uralle

Palkkaa vastaan tehtävä työ (ansiotyö) koetaan nyky-yhteiskunnassa normaaliin aikuisuuteen kuuluvaksi asiaksi. Se on keskeinen ihmisen aineellisen toimeentulon turvaamisen keino. Ammatti- ja työuralla eteneminen antavat lisäksi oman sosiaalisen statuksen yhteiskunnallisessa hierarkiassa ja yksilöt määrittelevät itsensä työnsä mukaan (Kasvio 1994, 111; Casey 1995, 16).

1940-luvulla syntyneille suomalaisille on ollut tyypillistä voimakas työsidonaisuus. Valtaosa suuriin ikäluokkiin kuuluvista, jotka nyt 2000-luvulla ovat ikääntymässä, ovat onnistuneet kohoamaan sosiaalisesti vanhempiinsa verrattuna. He ovat työskennelleet nuoruudessaan voimakkaan taloudellisen kasvun vuosina. Vallalla on ollut vielä silloin protestanttinen käsitys työnteosta. Suomea on pidetty vahvan työkulttuurin maana (Kasvio 1994). Matti Kortteisen (1992, 163) tiivistämä ilmaisu ”perkeleönpakkopärjätä” kertoo paljon työkulttuurin takana vaikuttaneista tunnoista.

Työtä ei enää 2000-luvulla koeta pelkästään välttämättömän toimeentulon hankkimisen ja työuralla etenemisen välikappaleena. Ihmiset odottavat työn antavan yhä enemmän henkilökohtaista tyydytystä ja elämänlaatua. Työ sinänsä on tärkeä elementti elämässä, mutta sen alkuperäinen merkitys ainoastaan toimeentulon hankintakeinona on hämärtyvässä (esim. Kasvio 1994, 112; Wahlström 1997, 103). Työn merkityksen uudet piirteet ovat haastavuus, vaihtelevuus ja itseohjautuvuus turvallisuuden, jatkuvuuden ja palkan sijasta (Lahti-Kotilainen & Mankkinen 1995). Mitattaessa odotuksia vuonna 1989, joita suomalainen työntekijä työssään odottaa, listan kärkipäässä olivat mielenkiintoinen työ, oikeudenmukainen kohtelu ja työn jatkuvuus. Trendi on jatkunut 2000-luvulle tultaessa yleisen koulutustason noustessa (Lehto & Sutela 2004; Siltala 2004). Toisaalta, vaikka perhearvot ja vapaa-ajan arvostus ovat kohonneet suomalaisessa elämänmuodossa 1990-luvulla tärkeiksi, on selkeästi erotettavissa myös työkeskeisesti elävien ryhmä. He ovat voimakkaasti urallaan eteneviä, työhön korkeasti sitoutuneita, jopa sairaalloisuuteen asti työstään riippuvaisia, vailla kunnollista työpaikan ulkopuolista elämää ja ihmissuhdeverkostoa. (Kasvio 1994, 116; Julkunen & Nätti 2000.)

Ikääntymisen merkitys työssä

Työllä ja ikääntymisellä on ollut eri aikakausina erilainen suhde. Filosofi Platon (427 – 347 e.Kr.) kiteyttää oman näkemyksensä, miksi vanhempien filosofien tulisi olla valtiomiehiä. Vain se, että olet filosofi ei riitä – ikä on tärkeä tekijä. Platonin mukaan 35-vuotiaalla filosofilla tulee olla takanaan 15 vuotta dialektista koulutusta, joka puolestaan ei vaikuta luonteeseen toivotulla tavalla. Liian nuori on vain turhantärkeä itsestään. Tarvitaan toiset 15 vuotta kypsymiseen, asioiden oivaltamiseen ja tiedon muuttumiseen viisaudeksi. Platon laskee, että vasta 50-vuotias on kypsä valtiomieheksi. (v. Wright 1989, 48.) Tosin on huomattava, että ihanneyhteiskunnassa orjat tekivät varsinaiset työt, jotta ylemmälle luokalle jäi aikaa filosofointiin ja hierarkkisen yhteiskunnan johtamiseen. Iällä ja johtamisella tai korkealla asemalla yhteiskunnassamme on ollut merkitystä. Suomessa on useita esimerkkejä pitkistä, vaikuttavista

valtiomiesurista: marsalkka Mannerheim presidenttinä 78-vuotiaana, Paasikivi presidenttinä 75-vuotiaana ja Kekkonen presidenttinä aina 81-vuotiaaksi (Heinonen 1998, 37).

”Suuria asioita ei saada aikaan ruumiinvoimilla, ketteryydellä tai nopeudella, vaan harkinnalla, arvovallalla ja mielipiteiden painavuudella”, sanoi Cicero (106–46 e. Kr.) teoksessaan Vanhuudesta, ystävydestä ja velvollisuuksista (1992). Kuitenkin hän toteaa, että ”vanhuutta on vastustettava”. On huolehdittava omasta vireydestä, terveydestä ja kunnosta. (mt.) Työnteko tietyissä tehtävissä vaikeutuu kuitenkin iän karttumisen myötä. Ruumiillista voimaa ja räsitusta sekä nopeaa reaktiokykyä vaativista töistä ikääntyvän on vaikea suoriutua (mm. Ilmarinen 1999, 146). Henkisiä ominaisuuksia vaativia töitä voi usein tehdä yli lakisääteisen eläkeiänkin. Esimerkiksi monet luovissa ammateissa toimivat saavuttavat uransa huipun vasta keski-ikässä tai sen jälkeen (Aiken 1995, 120). Johanssonin (1997, 183) mielestä keski-ikäiset johtajat menestyvät työssään nuorempia kollegoitaan paremmin monissa tehtävissä juuri iän mukanaan tuoman kokemuksen vuoksi, vaikka pelko ammatillisesti paikalleen juuttumisesta ja sen myötä työmarkkinoilta ulos ajautumisesta on olemassa.

Ikääntyville työn merkitys voi esiintyä erilaisena riippuen, millaisessa asemassa tai kunnossa henkilö on. Toisaalta työ sinänsä voi toimia puskurina ikää vastaan. Ikääntyvät kokevat selviävänsä helpommin ikääntymisestä kun heillä on työ, johon voi suunnata energiansa ja ylläpitää tavoitteita. Työ pitää heidät kiinni yhteiskunnallisissa ja sosiaalisissa suhteissa. Työ edellyttää myös osaamisen ylläpitämistä, jotta työn asettamiin haasteisiin voi vastata. (Julkunen 2003.)

2.2 Työelämä ja työntekijän rooli myöhäismodernis-sa yhteiskunnassa

Elinikäiset työsuhteet samoin kuin yhden ammatin osaaajat ovat länsimaissa yhä harvinaisempia. Pysyvyys ja jatkuvuus eivät enää päde työelämässä samoin kuin 1900-luvulla. Traditiot purkautuvat tai muuttuvat (Giddens 1999c). 2000-luvun eurooppalaisessa työelämässä on tarjolla eripituisia projekteja. Koko työuran kestävää työpaikkaa ei ole. On joukko muuttuvia tehtäviä, ajanjaksoja ja rupeamia (vrt. Karisto & al. 1998, 358) Työelämän joustavuus on yritysten strategioiden ja kilpailukyyn perusta (Beck 2000).

Postmoderni vai myöhäismoderni aikakausi?

Työelämää ja koko yhteiskuntajärjestelmäämme koskevaa muuttumista on nimitetty sosiologian alaan kuuluvassa kirjallisuudessa postmoderniksi (esim.

Bauman 1996; 1998a; 1998b) myöhäismoderniksi tai korkeamoderniksi, kuten Anthony Giddens sitä joissain yhteyksissä haluaa nimittää (Giddens 1991)⁹.

Käsitteinä myöhäismoderni tai postmoderni saattavat herättää sekaannusta ja ne on ymmärretty eri tavoin eri yhteyksissä. Käsitteiden tarkka määrittelemine ei ole aina ongelmatonta eikä yksiselitteistä¹⁰. Yksi tunnetuimmista postmodernismin yhteiskuntateoreettisista määritelmistä on ajatus suurten kertomusten kuolemasta (Pyöriä & Piironen 1998). Kollektiivinen epävarmuus ja erimielisyyden kokemus sekä yhteiskunnallinen fragmentoituminen ja modernin järjestelmän kyseenalaistaminen ovat tyypillisiä postmodernin aikakauden piirteitä (Lyotard 1985). Toisaalta sosiologian termejä selittävässä sanastossa myöhäismodernismi (*late modernity*) on määritelty modernismin muutokseksi, jossa korostuu refleksiivisyys ja globalisaatio kuitenkin muuttumatta laadullisesti postmodernismiksi¹¹. Ulrich Beck (1995; 2000) käyttää termiä refleksiivinen modernisaatio (*reflexive modernization*), jolla halutaan kuvata koko yhteiskunnallista muutosta, ei vain osia siitä, vaan perustavaa laatua olevaa muutosta ajattelussa. Aiemmin suuriin yhteiskunnallisiin muutoksiin tarvittiin vallankumouksia tai kriisejä. Aikakaudellamme muutokset vain tapahtuvat ilman minkään tietyn ryhmän esiinmarssia. Teknologinen kehitys ja taloudellinen toiminta saavat aikaan muutoksen vähitellen. Moderni yhteiskunta murtaa oman dynamisminsa ansiosta esimerkiksi luokka-, ammatti-, sukupuolirooli-, ydinperhe- ja yritysmuodostumia. Uudenlainen ajattelu työstä, elämänkaaren vaiheista, yhteiskunnallisesta ja yritysten toiminnasta häivyttää entiset raja-aidat (Beck 1995; 2000). Baumanin mielestä käsitteiden eroa koskevassa keskustelussa ei ole olennaista käytämmekö ajasta nimitystä postmoderni, myöhäismoderni, refleksiivinen moderni tai jotain muuta nimitystä. ”Yhteinen idea on, että aikamme eroaa niin perusteellisella tavalla modernista ajasta, että aikaamme tulee tulkita sen omista lähtökohdista käsin. Tulee muun muassa tehdä ero

⁹ Giddens A. 1991. *Modernity and Self-Identity*. ”The late modern world- the world of what I term high modernity - is...”

¹⁰ Giddens käyttää lisäksi käsitettä ”jälkitraditionaalinen” teoksessa U. Beck, A. Giddens & S. Lash *Nykyajan jäljillä*, 1995, (Giddens, A. 1995. *Elämää jälkitraditionaalissa yhteiskunnassa*). Moderni maailma pyrki eroon vanhoista traditioista, mutta rakensi tilalle uusia taidotaitoja. Jälkimodernissa maailmassa tilalle on tullut globalisoituvaa yhteiskuntaa, jossa vähitellen muodostuu globaaleja käytänteitä tai traditioita ja yhteiskunnan kulttuurinen moniarvoisuus, tavat ja perinteet voivat hävitä. Traditioiden säilyminen vaatii jatkuvaa diskursiivista perustelua olemassaololleen globalisoituvassa maailmassa. (mt. 146-147.)

Giddens (Giddens, A & Pierson, C. 1998) selittää postmodernia aikakautta reflektiiviseksi moderniteetiksi, jossa ihminen on pakotettu elämään yhä enemmän reflektiivisesti ja kohtaamaan ennustamatonta ja ongelmallista tulevaisuutta.

¹¹ ”Late modernity: a term which implies change within modernity, characterised by increased reflexivity and globalisation, but without a qualitative shift to postmodernity. Similar terms are high modernity and radicalised modernity.” (Bilton, T. et al. 1996, 662/ www.soci.canterbury.ac.uk.nz/resources/glossary/latemode.shtml).

tiettyihin modernille aikaudelle ominaisiin väärinkäsityksiin ja illuusioihin.” (Jokinen & Kokkonen 1997.)

Käsitteiden sisällön vivahde-eroista johtuen tässä tutkimuksessa tyydymme käyttämään jatkossa sanaa ”myöhäismoderni” po. aikakauden kontekstista, vaikka aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa on, kuten jäljempänä tämän luvun lähdeviittauksista huomataan, käytetty ”postmoderni” –käsitettä usein yleisesti kuvaamaan aikakautta. ”Myöhäismoderni” kuitenkin kuvaa parhaiten ja osuvimmin *työelämää*, joka monilta osin muistuttaa modernia aikakautta, mutta joka elää vahvasti murroskautta ja jonka on jatkuvan muutoksen alla strukturoitava toimintaympäristöään joustavasti. Kuten Bauman (2002) on sitemmin alkanut kutsua aiemmin postmoderniksi nimeämäänsä aikakautta (esim. Bauman 1996; 1998a; 1998b) notkeaksi moderniksi aikakaudeksi, mikä viittaa metaforaan aineiden olomuodosta, jossa ne jatkuvasti muuttavat muotoaan eivätkä kiinnity mihinkään.

Postmoderni aikakausi ei ole modernin aikakauden poikkeama eikä väliaikainen ilmiö, vaan itse itseään ruokkiva ja ylläpitävä sosiaalinen tila, ”jota luonnehtivat sen omat erityispiirteet”, kuten Bauman (1996, 193) toteaa. Postmodernismin pääpiirteinä on institutionalisoitu pluralismi, monimuotoisuus, riippumattomuus ja ambivalenssi (vrt. myös Lyotard 1985). Postmodernismia ei pidä kokea epäonnistuneena versiona modernismista, vaan luonnollisena jatkeena modernille aikakaudelle (Bauman 1996). Samanaikaisesti kun esimerkiksi työelämässä korostetaan yksilöllisyyttä ja itsenäisyyttä niin toisaalta työntekijöiltä odotetaan kykyä tiimityöskentelyyn ja valmiuksia luoda verkostoja. Ambivalenssia voi kuvata teollistumisen yhteiskunnalle tuomalla autuudella (aineellinen hyvinvointi) ja myöhemmin kirouksella (esim. ympäristöongelmat). (vrt. Beck 1995.) Lisäksi voidaan postmodernismissa havaita edelleen yhteneväisyyksiä modernilla aikakaudella syntyneelle taylorismille, jonka tehokkuusajattelu oli systematisoitu teollisen tuotannon käyttöön. Nyt tehokkuusajattelu mitataan vaihtuvien projektien ja työtehtävien hallinnassa sekä tehokkaassa ajankäytössä. Työelämän lisäksi tehokkuusajattelu ulottuu vapaa-ajallekin: oman ajan ”ohjelmointi” ja täydet kalenterit ovat tyypillisiä.

Riski

Ulrich Beck (2000) kuvaa uutta yhteiskuntaa riskiyhteiskuntana, jossa on luovuttu turvallisesta, stabiilista ja päämäärätietoisesta toiminnasta. Riskiyhteiskunnassa yksilöllisyyden vapausasteet ovat korkeat, mutta toisaalta rajattomuus voi luoda hallitsemattoman tilan, joka voi suistaa yksilön raiteilta.

Giddens (1999b) pitää riskiä yhtenä keskeisistä termeistä myöhäismodernissa yhteiskunnassa. Riski ei asiana sinänsä ole uusi, mutta tietoisuus riskin olemassa olost ja sen sisällöllinen ymmärtäminen on keskeistä sen oivaltamiselle. Riski voi toimia positiivisena tai negatiivisena tekijänä. Yhtäältä riskejä halutaan välttää (vrt. terveysriskit) tai toisaalta riskejä halutaan ottaa (vrt. kaupantekoon liittyvät tai elämykselliset riskit). Giddens (1999b) erottaa ulkoisen riskin

(*external risk*) ja tuotetun riskin (*manufactured risk*). Ulkoinen riski on sattuman tuottamaa, johon ihmisellä ei ole valtaa puuttua sitä ehkäistäkseen, mutta tuotettu riski on välillisesti tai välittömästi ihmisen aikaansaannosta (tiedon tuottama riski). Myöhäismodernissa yhteiskunnassa eläminen on täynnä tietoyhteiskunnan tuottamia riskejä. Työelämään kohdistuvat riskit painottuvat globalisaation aiheuttamaan vaihteluun taloudessa sekä tietoyhteiskunnan ja tietotekniikan kehittymiseen liittyviin jatkuviin muutoksiin. Globalisaatiota voidaan sanoa ihmisen tuottamaksi riskiksi¹². (Giddens 1999b.)

Jatkuva muutos

Yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuva jatkuva muutos liittyy suurempaan kontekstiin. Läntinen maailma tulee yhä pienemmäksi ja raja-aidattomaksi. Maailman globalisoituessa tavat työskennellä ja hahmottaa ympäröivää maailmaa muuttuvat. Työntekijänä oleminen (rooli) on murroksessa. Työn merkitys saa uusia ulottuvuuksia myöhäismodernissa maailmassa. Paikallisuudesta on siirrytty maailmanlaajuisuuteen, jatkuvuudesta tilapäisyyteen ja pitkän aikavälin suunnitelmallisuudesta on-line -tilanteiden hallintaan (Rantanen 2000). Silti esimerkiksi työelämää säätelevät vielä tietyt jatkuvuudet, kuten hierarkkiset suhteet, kontrolli ja sukupuolijaot (esim. Lavikka 2004c). Ne ovat osoittautuneet hyvin hitaasti muuttuviksi tekijöiksi ympäristön muutoksista huolimatta. Lisäksi työelämää säätelevät instituutiot (esim. lait, asetukset ja työmarkkinajärjestöt), jotka ilmentävät jatkuvuutta (Julkunen 2003, 127).

Bauman (1996; 1998a) ja Beck (2000) tuovat esiin teksteissään työelämän ilmapiirin, jossa mm. työelämä perustetaan eripituisille määräaikaikaisille rupeamille ja eri taitoja vaativille uusille tehtäville. Ruohotien (2000, 25) mielestä voidaan puhua uudesta moraalisesta sopimuksesta, joka edellyttää työntekijöiltä itseluottamusta ja rohkeutta hylätä turvalliselta tuntuva elinikäisen työsuhteen tavoittelu ja samalla sisäistää uusi käsitys turvallisuudesta. Työntekijä on yhä enemmän vastuussa itsestään; hänen on myytävä itseään ja osaamistaan. Työntekijät eivät tee elämän pituisia työuria vaan keräävät kokemuksia useista eri paikoista ja aloilta. Työura muodostuu sarjaksi irrallisia ”keikkoja”. Nämä työprojektit sisältävät aina riskejä. Jatkuva epävarmuus ja kyky joustaa leimaa ihmisen työelämää. Mitään ei voi rakentaa pidemmällä tähtäimellä luottaen oman elinympäristönsä tai maailman stabiilettiin. Muutokset tapahtuvat nopeasti pienellä varoitusajalla. Kärjistäen voisi sanoa, että se mikä on uutta tänään on huomenna jo vanhaa (Bauman 1996, 184). Uutta globaalia eliittiä kiinnostavat löyhät organisaatiot, jotka voidaan purkaa ja koota uudelleen lyhyellä varoitusajalla (Bauman 2002). Näin myöhäismoderni

¹² Globalisaatio käsitetään tässä taloudellisesta näkökulmasta, jolloin se kuvaa markkina-talouden yhdentymistä. Tyypillistä globalisaatiossa on nopeasti kasvavat maiden väliset kauppa-, pääoma- ja teknologiavirrat (Valtioneuvoston kanslia 2004). Sosiologisesta näkökulmasta katsottuna globalisaatiolla on myös kulttuurisia ja poliittisia ulottuvuuksia (ks. esim. Sklair 2000).

työkulttuuri elää jatkuvassa muutoksen virrassa, jossa tänään hankittu työ voi yllättäen lakata olemasta tai muuttua täysin toiseksi. Riskiin sisältyy ambivalenssia; haasteet kiehtovat mieltä, mutta epävarmuus estää rakentamasta omaa identiteettiä stabiiliksi.

Bauman (1996; 1998b) kuvaa yhteiskunnassa toimivaa yksilöä joko nomadiksi (paimentolaiseksi), kulkuriksi tai turistiksi. Heille kaikille on tyypillistä levottomuus, lyhytjännitteisyys, sitoutumattomuus ja suunnittelemattomuus. Nomadit ja kulkurit joutuvat kulkemaan omia teitään sitoutumatta mihinkään. Heidän kulkemistaan tosin säätelee toisten valta. Turistit voivat itse päättää, milloin siirtyvät paikasta toiseen. Heillä on kulkureihin nähden privilegioita; he ovat taloudellisesti riippumattomia. Kulkurit edustavat Baumanin (1998b, 127) mukaan jätettä turistia palvelevassa yhteiskunnassa. Heillä ei ole asemaansa nähden valinnan mahdollisuuksia. Metafora tuntuu voimakkaalta, vaikka kulkurit ja turistit voidaan tunnistaa yhteiskunnassamme uusista kerrostumista: vallanpitäjät ja ne joilla ei ole yhteiskunnallista eikä taloudellista valtaa. Silti jälkimmäiset pyrkivät toimimaan vallitsevien odotusten mukaan (vrt. luokkayhteiskunta).

Myöhäismodernissa työelämässä ja yhteiskunnassa ei sitouduta mihinkään pitkiksi ajoiksi. Elämässä vallitsee jatkuvan uuden hakemisen periaate. Paikoilleen jääminen merkitsee uloslyöntiä kaikesta keskeisesti tärkeästä. Menneen ei haluta vaikuttavan tulevaan. Jokainen uusi tilanne on erillinen ja irti entisestä. Lopuksi on olemassa sarja erilaisia kokemuksia ja rupeamia, jotka eivät suuntaa elämää mihinkään lineaarisesti tai tavoittele tiettyä päämäärää, koska elämällä ei ole kiinteää strategiaa. Bauman (1998b 122–123) kuvaa elämänpeliä (*lifegame*), jossa säännöt vaihtuvat kokoajan. Lojaliteettia ei tunnusteta. Sitoutumista ihmissuhteisiin tai työpaikkaan ei voida sallia, koska se merkitsee paikoilleen asettumista. Ristiriitaisuutta työelämässä kuvaa se, että toisaalta sitoutumista työhön sen kestäessä edellytetään, mutta yksilö ei sitoudu itsensä tähden vaan häneltä odotetaan tätä roolikäyttäytymistä (Foley, Maxwell & McGillivray 1999). Onko ihminen sittenkään vapaa tekemään omia päätöksiään?

Keskeistä postmodernissa elämänstrategiassa on pitää huolta identiteetin muuntautumiskyvystä ja siitä, ettei kiinnity mihinkään. Baumanin (1998b, 123) mielestä stabiili, pysyvä identiteetti on taakka eikä sitä koeta enää voimavaraksi. Identiteettiä voidaan rakentaa tekemällä tiettyjä valintoja, mutta tilapäisiä tarkoituksiperiä varten. Identiteetin tulee olla muunneltavissa. Tämä taas aiheuttaa yksilöille ongelmia, sillä hän pyrkii varmuuteen valinnan oikeellisuudesta, mutta varmaa vastausta ei löydy. Yksilö on yksin valintansa kanssa. Lisäksi voidaan kysyä, mitä tapahtuu ikääntyvälle yksilölle identiteetin stabiloituessa iän myötä? Onko ikääntyvällä sijaa myöhäismodernissa ympäristössä?

Kun yksilö on yhä enemmän vastuussa omasta itsestään samaan aikaan yhteisön tai yhteiskunnan sitoutuminen yksilön kohtaloon vähenee (Bauman 1998b, 27). Jokaisen työikäisen on luotava itselleen oma turva, haettava omat työpaikkansa ja varmistettava osaamisensa sekä toimeentulonsa (Foley & al. 1999).

Yhteiskunnasta on myöhäismodernissa mielessä tullut tee-se-itse – yhteiskunta. Toisaalta tiettyä ambivalenssia osoittaa se, että hyvinvointiyhteiskunta on purkautumassa. Kaikista (köyhistä) ei voida tai haluta pitää huolta ja jokaisen on pärjättävä omillaan. Kuitenkin yhteiskunnalla on edelleen oikeus lainsäädännön kautta puuttua ihmisten elämään ja säädellä sitä esimerkiksi työttömyyden kohdatessa yksilöä. (Bauman 1998b, 56–65.) Asiantuntijoiden valta kasvaa yksilön kannalta sekä positiivisessa että negatiivisessa merkityksessä. Työvoimaneuvojat, rekrytointiasiantuntijat ja urasuunnittelijat neuvovat, mikä työ sopii kullekin parhaiten. Eläkeneuvojat ja – asiantuntijat kertovat, mitä eläkevaihtoehtoja on ja missä elämänvaiheessa on mahdollista päästä eläkkeelle. Toisaalta kukin voi lisäksi sijoittaa vapaaehtoisin eläkkeisiin varojensa mukaan sijoitusneuvojen opastuksella ja sen jälkeen valita eläkkeellesiirtymisajankohtansa itse. Aikuiskoulutuksen valintamahdollisuuksien lisääntyessä aikuiset voivat valita vapaasti, missä elämän vaiheessa he haluavat lisätä tietoaan ja taitojaan. Elämäntapaekspertit myyvät neuvojaan vakuuttaen valintojen oikeellisuutta. Valinnanmahdollisuuksien runsaus tuo yksilölle myös korkeamman statuksen toimintaympäristössään (Bauman 1998b, 128). Voidaan kuitenkin kysyä, onko valinta aina yksilön oma vai yhteiskunnallisen järjestelmän ratkaisu? Valintoja ohjaa yhteiskunnassa vallitseva ”tahto”.

Baumanin (1998a) mukaan on siirrytty työetiikasta kulutusetiikkaan ja tuotantoyhteiskunnasta kulutusyhteiskuntaan. Aiemmin ihminen nähtiin työskentelynsä kautta tuottavana yksilönä. Nyt ihminen on kulutusyhteiskunnan hyväksi työtätekevä ja kulutuksesta itse myös nauttiva. Hän synnyttää lisäksi omilla kulutustottumuksillaan ja ostovoimallaan uusia tuotannollisia tarpeita. Kulutusyhteiskunnan on huolehdittava, että ostovoima säilyy ja että sen toimintaa haittaavia tekijöitä on mahdollisimman vähän (mt. 25).

Baumanin (1998b, 23–24) mielestä kaikki yksilöt eivät välttämättä tunne oloaan turvalliseksi ilmapiiriin epävarmuudessa. Toisaalta kun he joutuvat mukaan ympäristön vaatimaan menoon, ottavat riskejä ja heittäytyvät mukaan ympäristön asettamiin houkutuksiin, heidän nälkänsä kasvaa, koska kulutusyhteiskunta pystyy tuottamaan yhä enemmän tyydyttämättömiä tarpeita yksilöilleen. Esimerkiksi työ- ja asuinpaikan vaihtaminen vaatii rohkeutta vastata uusiin haasteisiin ja sopeutua tuntemattomiin ympäristöihin. Samalla yksilöt irrotetaan tutusta ympäristöstä, jossa ihmissuhteiden turvaverkko on pystynyt luomaan turvaa vaaran uhatessa. Uusien ympäristöjen (kulutusyhteiskunnassa) interpersonaaliset suhteet voivat muodostua pragmaattisiksi, joissa toinen henkilö asetetaan vain hyödyn tai nautinnon tavoittelamisen välineeksi. Lisäksi kulutusyhteiskunta on tärkeä paikka itsetunnon rakentamiselle ja sosiaalisen hyväksynnän saavuttamiselle. Yksilöt, jotka eivät kykene toimimaan kulutusyhteiskunnan jatkuvan uudistusvaatimusten mukaan ja muuntumaan sekä vaihtamaan identiteettejä tarpeen vaatiessa, koetaan ”epäpuhtaiksi” (vrt. kulkurit). Voidaan olettaa, että yksilön selviytyminen kulutusyhteiskunnan vaatimuksista määrittelee hänen

sopeutumiskykynsä sekä ”puhtautensa”. Voidaanko ikääntyvät, muuntautumiskyvyttömät työntekijät määritellä ”epäpuhtaiksi” muuttuvassa toimintaympäristössä?

Työelämässä yksilöiden on kyettävä myymään omaa osaamistaan tarpeen tullen oikeassa paikassa ja ajankohdassa yhä enemmän. Työpaikat ja organisaatiot hajoavat tai katoavat ja muuttavat työn osaamisvaatimuksia. Työntekijöiden on liikuttava oikeiden tehtävien luokse ja kehitettävä sopivaa osaamista. Osaamisen tarjoamisessa on kyse myös oikeanlaisen kommunikaation löytymisestä osapuolten välille. Kuten sosiokulttuurisessa näkökulmassaan Säljö (2001) painottaa yksilön ja yhteisön välistä vuorovaikutusta: miten yksilö pystyy viestimään tietyssä kulttuurisessa ympäristössä osaamisensa niin, että yhteisö ymmärtää tarvitsevansa juuri tätä osaamista. Toisaalta sekä yksilö että yhteisö oppii vuorovaikutuksen kautta ja omaksuu ympäröivän kulttuurin ja sopeuttaa omat tarpeensa sen mukaan. Yksilö omaksuu kulttuuriin liittyvän ajattelun. (Säljö 2001, 19.)

2.3 Ammatillisen osaamisen kehittyminen

Perinteisesti on totuttu siihen, että koulutus ja työelämä ovat kaksi erillistä ajanjaksoa ihmisen elinkaareissa. Tyypillistä on ollut, että ensin suoritetaan oppivelvollisuus ja ammatilliset opinnot ja sen jälkeen siirrytään työelämään. Tällainen koulutuksen kertaluonteisuus ei enää toimi. Työelämän luonteen muuttuessa on ollut välttämätöntä muuttaa tätä ajattelua lähentämällä työelämää ja koulutusta, jotta työntekijöiden joustava tietojen ja taitojen hankinta on mahdollista. Työelämän ja koulutusjaksojen vuorottelu on tullut yhä tavallisemmaksi osaksi työntekijöiden työuraa. On alettu puhua elinikäisestä oppimisesta koko työuran ja sen jälkeenkin jatkuvana prosessina (Lehtisalo & Raivola 1999).

Oppiminen näissä koulutusjaksoissa on tyypillisesti muodollista eli *formaalia oppimista*. Oppiminen tapahtuu usein työpaikan ulkopuolella koulutuksessa, jonka päätteeksi saadaan opintosuorituksista todistus. Työelämän formaalia koulutusta voi olla ammatillisen peruskoulutuksen lisäksi muun muassa ammattiin liittyvä täydennys- ja jatkokoulutus aikuiskoulutuskeskuksissa tai muun ulkopuolisen palveluntuottajaorganisaation toteuttama opetus. Koulutus tähtää usein tietyn ammatillisen pätevyyden hankkimiseen (diplomit, todistukset). Koulutusta formaalissa muodossa voidaan, kuten Marsick (1987) nimittää, kutsua tuotetuksi järjestelmäksi (*delivery system*), jossa tietty taho valmistelee opeteltavan aineksen ja kaikille opetukseen osallistuville aines opetetaan lähes samanlaisena ja opetus toteutetaan usein luokkamutoisena. Instrumentaalisten taitojen oppiminen tapahtuu usein muodollisen oppimisen tuloksena.

Suomessa ammatillisen aikuiskoulutuksen tarjonta on kasvanut merkittäviin mittasuhteisiin 1990-luvun aikana. Se muodostaa olennaisen lisän työelämän

muutosten aiheuttamien vaatimusten kanssa kamppailevien ammatillista peruskoulutusta antavien oppilaitosten opetukseen.¹³

Informaalilla eli epämuodollisella oppimisella tarkoitetaan työssä oppimista, joka tapahtuu virallisesti muotoiltujen opetusohjelmien ulkopuolella. Se eroaa muodollisesta oppimisesta siten, että se ei tapahdu kontrolloiduissa olosuhteissa eikä sitä ole systemaattisesti suunniteltu eivätkä oppimistavoitteet ole aina ennustettavissa (Marsick & Watkins 1990). Informaalissa oppimisessa yksilö omaksuu uusia asioita jokapäiväisessä toiminnassaan (vrt. sosiokulttuurinen oppiminen). Informaalin oppimisen tärkeimpänä funktiona voidaan pitää osaamisen uusintamista ja ylläpitämistä, joita tarvitaan jokapäiväisessä työssä, vuorovaikutuksessa oppijan oman toiminnan kontekstin kanssa (Vaherva 1999).

Informaalia oppimista voidaan sanoa myös non-formaaliksi oppimiseksi, joka tarkoittaa työpaikalla tapahtuvaa koulutusta. Tässä muodossa on kuitenkin aina joku suunnitelma (esimerkiksi organisaation sisäisen koulutuksen vuosisuunnitelma, laatu- tai kielikoulutus), mutta koulutus ei johda tutkintoon eikä siitä saa todistusta (Bron 1996). Suunnitelman avulla työssä oppiminen saadaan tavoitteellisemmaksi (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000). Yritysten haasteena voidaankin pitää informaalin oppimisen saamista tiedostetuksi osaksi työtä ja samalla saada hiljainen tieto näkyväksi työpaikoilla (Strömmer 1999, 195).

Sattumanvarainen oppiminen on informaalia oppimista, mikä tapahtuu sellaisissa hetkissä ja tilanteissa, joita ei ole etukäteen suunniteltu. Oppimista tapahtuu tavallisissa arkielämän vuorovaikutustilanteissa (arkipäivän oppiminen), vaikka niitä pidetään usein vähäpätöisinä, eivätkä kaikki tutkijat halua puhua edes oppimisesta näissä tilanteissa (Aittola, Koikkalainen & Vaherva 1997, 23). Oppimista voi tapahtua vahingossa, yrityksen ja erehdyksen kautta, interaktiivisessa kontaktissa muiden kanssa, tekemällä (*learning by doing*) tai onnistumisissa (Marsick & Watkins 1990). Oppiminen tulee ns. sivutuotteena normaalin työskentelyn lomassa ilman, että yksilö on oppimastaan tietoinen esimerkiksi kun henkilö sisäistää ja hyväksyy organisaation normit (Marsick 1987). Sattumanvaraista oppimista voidaan nimittää oheisoppimiseksi (Järvinen & al. 2000).

Kritiikki

Oppimisen formaaliutta tai informaalisuutta ei kaikkien tutkijoiden mielestä voida liittää käsitettäväksi itse oppimiseen liittyväksi tekijäksi vaan mieluummin oppimiskontekstiin liittyväksi. Esimerkiksi Ruohotie (2004) viittaa Strakan (2003) esittämään kritiikkiin kyseisiä määritelmiä kohtaan. Niiden erottelu on keinotekoisista luonteeltaan ja kyseenalaistaa, pitääkö formaalinen oppiminen

¹³ Vuonna 2000 ammatilliseen aikuiskoulutukseen osallistui 1,2 miljoonaa aikuisikäistä. Ikäryhmästä 45-54-vuotiaat koulutukseen osallistui 52 % ja ikäryhmästä 55-64-vuotiaat 32 % työvoimasta. Vastaavat luvut vuonna 1980 olivat puolta pienemmät (www.tilastokeskus.fi/tk/he/aku00_ennakko3.html).

tapahtua aina strukturoidussa ja organisoidussa ympäristössä ja toisaalta informaalinen oppiminen aina ei-strukturoidussa ja ei-organisoidussa ympäristössä? Eraut'n (2000) mielestä voidaan suosittaa oppimisympäristöjen jakamista formaaliin ja informaaliin. Formaalisinkin ympäristössä informaali oppiminen voi olla mahdollista.

Myös Billett (2001c) kiinnittää huomiota oppimisen kontekstuaalisuuteen sosiokulttuurisesta näkökulmasta ja suhtautuu kriittisesti informaalin ja non-formaalin työssä oppimisen käsitteisiin, koska hänen mielestään ne eivät anna oikeaa kuvaa työssä tapahtuvalle oppimiselle. Työpaikalla syntyvät kokemukset ovat kulttuuri- ja tilannesidonnaisia tuotteita, jotka muodostavat työn käytännöt, säännöt ja työntekijöiden sitoutumisen käytäntöihin.

Työssä oppiminen käsitteenä

Työssä oppiminen on muodostunut yrityksissä keskeiseksi selviytymiskeinoksi jatkuvassa toimintaympäristön muutoksessa, jossa tiedon tarve lisääntyy alati muuttuvien työmenetelmien ja toimintatapojen ohessa. Työpaikalla tapahtuvaa oppimista pidetään joustavana, edullisena ja välttämättömänä tapana ammatillisen osaamisen kohottamiseen ja ylläpitämiseen. Oppiminen on tullut olennaiseksi osaksi työtä, kuten Zuboff (1988, 395) kiteyttää:

”Learning is no longer a separate activity that occurs either before one enters the workplace or in remote classroom settings. Nor is it an activity preserved for a managerial group. The behaviours that define learning and that define being productive are one and the same. Learning is not something that requires time out from being engaged in productive activity; learning is the heart of productive activity. To put it simply, learning is the new form of labour.”

Työssä oppimisen käsitettä on käytetty kirjallisuudessa tarkoittamaan erilaisilla työpaikoilla ja organisaatioissa tapahtuvaa työntekijöiden oppimista. Työssä oppimista (*work-based learning tai workplace learning*) on kuvattu kirjallisuudessa 1990-luvulta lähtien yhä ahkerammin (esim. Marsick & Watkins 1990; Watkins 1991; Boud & Garrick 1999; Järvinen & al. 2000; Raelin 2000; Billett 2001a).

Työssä oppimista tapahtuu Marsick'in (1987) mukaan kolmella eri ulottuvuudella: taitojen opettelu (*instrumental*), dialogin kautta oppiminen (esimerkiksi tiimityöskentely, mentorointi tai kehityskeskustelu) tai oman itsensä ymmärtäminen työkontekstissa (*self-reflective*), jonka kautta yksilö oppii kehittämään osaamistaan organisaation edellyttämään suuntaan sekä oman työn arvoperusteiden kehittymiseen. Työssä oppiminen merkitsee myös dynaamista tietämistä, jossa tiedon sisältö ja soveltaminen yhtyvät (Raivola & Vuorensyrjä 1998). Tietoa tulee osata aktiivisesti käyttäen tilanteiden vaatimalla tavalla. Yksilön tulee myös kyetä päättämään, milloin hänen tietonsa ovat merkityksellisiä tai tuottavia ja miten ne toimivat erilaisissa konteksteissa (Säljö 2001, 130).

Työssä oppimista on ajoittain vaikea mitata ja siksi oppimistuloksille on hankala antaa virallista tunnustusta, jota voidaan luokitella ”oikeaksi” taidoksi. Työssä oppimisen kautta saavutetuista tiedoista ja taidoista suurin osa jää ns. hiljaiseksi tiedoksi tai osaamiseksi, jota ei voida eksplisiittisesti dokumentoida (ks. esim. Järvinen & al. 2000, 72–73).

Työssä oppiminen voidaan käsittää epämuodollisena eli informaalina oppimisena tai sattumanvaraisena eli insidentaalina oppimisena. Muodollinen eli formaali oppiminen taas tapahtuu pääsääntöisesti työpaikan ulkopuolella (kurssit, koulutusohjelmat) ja sitä ei luokitella työssä oppimiseksi. (Marsick & Watkins 1990.) Siksi muodollista oppimista käsitellään vain lyhyesti tässä työssä.

Työssä oppimisen termiä käytetään nykykielessä myös tarkoittamaan erilaisten ammatillisten oppilaitosten käytännön työharjoittelujaksoja sekä nuoriso- että aikuiskoulutuksessa. Silloin termillä tarkoitetaan opiskelijoiden ohjattua ja valvottua toimintaa, joka arvioidaan myöhemmin yhdessä oppilaitoksen edustajan kanssa. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan organisaatioiden sisällä tapahtuvaa työssä oppimista ilman oppilaitosten opetussuunnitelmiin liittyvää kytkentää.

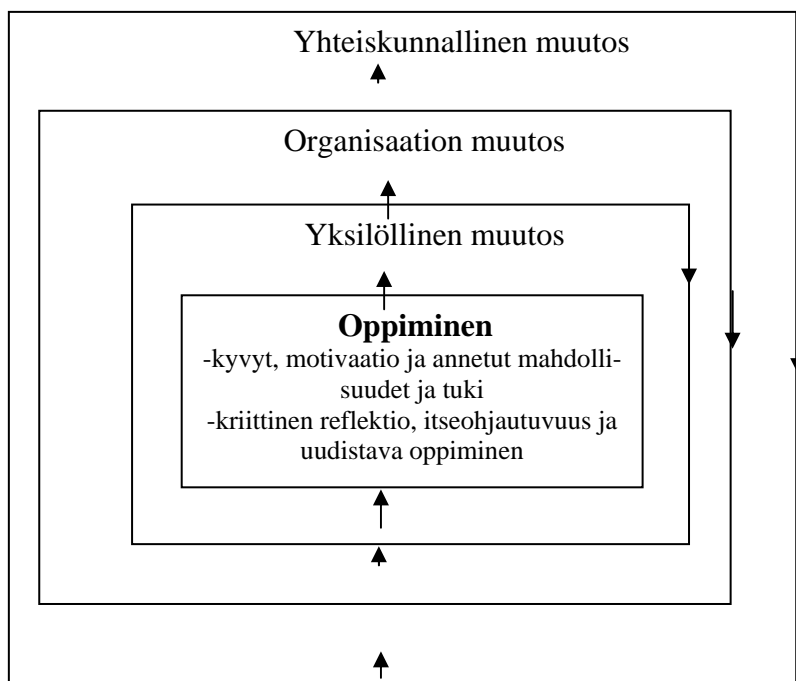
Teoreettisia näkökulmia työssä oppimiseen

Työssä oppimista on vaikea selittää kattavasti vain yhden tieteenalan teorioiden perusteella. Selittämisen pohjaksi tarvitaan aikuiskasvatustieteen lisäksi ainakin talouden-, johtamisen-, psykologian- ja sosiologian alan teorioita. Teorianmuodostuksessa on vaikeutena yhdistää yksilön kasvuun ja kehittymiseen liittyvä tieto taloudelliseen menestymiseen ja kasvuun (Hager 1999, 65–80). Tässä yhteydessä keskitytään kuitenkin selittämään informaalia työssä oppimista sekä kokemuseräisen oppimisen että kontekstisidonaisuuden (mm. Mezirow, Jarvis, Marsick & Watkins, Billet) avulla.

Kokemuksen ja oppimisen suhdetta tutkittaessa on todettu, ettei kokemus sinänsä johda oppimiseen, vaan että oppimista tapahtuu *kokemuksen kautta*. Ratkaisevaa on miten ja missä tilanteessa kokemuksia käsitellään. Kokemusten toistuvuus ja interaktio ympäristön kanssa muodostavat pääperiaatteet oppimisen mahdollistamiselle (mm. Dewey 1963). Kokemuksen olemusta pohdittaessa on todettu lisäksi, että kokemus on tosi kunnes sen korvaa toinen kokemus ja että kokemuksen uusiutuminen vasta vahvistaa kokemuksen todellisen olemuksen (Gadamer 1997, 159). Avoimuus uusien kokemusten vastaanottamiselle ja niiden liittäminen edellisiin saa aikaan jatkumon kokemusten ketjussa, mikä uudistaa kokemuksia ja näin vahvistaa oppimista. Kokemusten olemusta suhteessa oppimiseen on tarkastellut mm. Mezirow (1990) uudistavan oppimisen teoriassaan (*transformative learning*). Kokemuksen johtaessa kriittiseen ajatteluun yksilön merkitysperspektiivi muuttuu. Yksilön on sitouduttava kokemuksen pohdintaan, jotta oppimista tapahtuu. Tärkeää oppimiskokemuksessa on sen ymmärtäminen. Kriittistä ajattelua testataan esimerkiksi keskustelemalla muiden kanssa ja antamalla uusia merkityksiä

asioille liittämällä tilanteeseen myös aiemmat merkitykset (Mezirow 1991). Ajattelun, näkökulman tai tietoisuuden ilmaisu voi tapahtua joko päätöksenteon tai käyttäytymisen muutoksen kautta (Merriam & Caffarella 1999, 326). Uudistavan oppimisen lopputuotteena voidaan pitää yksilön merkitysperspektiivin muutosta. Kriittinen ajattelu voi johtaa asenteiden ja ennakkoluulojen muuttumiseen sekä lisätä oppimista työpaikoilla. Kyseenalaistamalla asioita vältetään sokeasti seuraamasta vanhoja käytäntöjä. Silloin mietitään tarkemmin, mikä ei ole toiminut ja miten sen saisi toimimaan tai kehitetään kokonaan uusia innovaatioita (Sarala & Sarala 1996).

Mezirowin uudistavan oppimisen teoreettista viitekehystä on sovellettu aikuisen oppimisen käytännön tutkimisessa. Kuten Cranton (1996, 162–165) tutkiessaan aikuisopettajien ammatillista kehittymistä havaitsi, että ympäristö vaikuttaa aikuisiin oppijoina, kuten myös aikuiset oppijat vaikuttavat ympäristöön, jossa he toimivat. Oppiminen toteutuu parhaiten sellaisessa ympäristössä, jossa oppijan kyvyt ja motivaatio kohtaavat optimaaliset mahdollisuudet. Cranton päätyi malliin, jossa yksilön ammatillisen osaamisen kehittymisen peruselementtejä ovat yksilölliset kyvyt, motivaatio ja osoitetut mahdollisuudet. Malli perustuu kokemuseräiseen kriittiseen reflektioon, mutta myös osin tilannesidonnaisuuteen.



Kuvio 2.1 Työelämän muutos ja työntekijän oppimiseen vaikuttavat tekijät (Crantonin [1996] kehittämää mallia mukaillen)

Yksilöt tarvitsevat onnistuakseen muuttamaan vallitsevia käytäntöjä tai olosuhteita kriittistä reflektiota, itseohjautuvuutta ja uudistavaa oppimista. Yhdessä kykyjen, motivaation ja tarjottujen mahdollisuuksien kanssa nämä muodostavat ytimen yksilön kautta organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle ja muutokselle (ks. kuvio 2.1). Toiminta ei kuitenkaan ole irrallaan vallitsevasta kulttuurista, joten on vaikeaa erottaa, mikä vaikuttaa ja mihin - ensin. Yksilön kyvyt käyttää hyväksi tarjottuja mahdollisuuksia muodostuvat kriittisiksi muutosagenteiksi. (Cranton 1996.) Voidaan olettaa, että Crantonin esittämässä mallissa sekä kokemuksiin perustuvalla reflektiolla että vallitsevalla ympäristöllä (kontekstilla) on merkitystä oppimisen kannalta.

Myös Jarvis'n (1987, 16) mukaan kokemus on oppimisen perusta. Yksilö kykenee oppimaan niin kauan kun hän on tietoinen omista kokemuksistaan. Kokemusten synty liittyy sosiaalisiin tilanteisiin, aikaan, yhteiskuntaan ja subjektiivisuuteen. Toisiin tilanteisiin liittyy selkeää tietoa ja toisiin tiedostamatonta oppimista. Kaikki kokemukset tosin eivät johda uuden oppimiseen etenkin jos ne ovat mekaanisia ja itsestään selviä tapahtumia. Myönteisessä tapauksessa yksilö voi kokemuksen kautta omaksua uusia tietoja, taitoja ja asenteita (mt. 16–20). Kokemukseen perustuva oppiminen vaatii eiväntavanomaisen tilanteen (esim. uuden kiinnostavan työtehtävän). Yksilön tulee kohdata jotain uutta ja ennen kokemattomaa, joka antaa haasteen tilanteen selvittämiseksi ja oppimiskokemuksen tuottamiseksi (Marsick & Watkins 1990, 21). Knowles'n (1980) mukaan aikuiset oppivat parhaiten silloin, kun he kokevat erityisen tarpeen oppimiselle. Oppimiskokemusten tulee olla järkevässä suhteessa jokapäiväiseen elämään, työhön tai mihin kukin uutta tietoa tarvitseeka. Knowles (1996) kuten Jarviskin (1997, 193) toteavat, että aikuiset ovat elämänsä varrella oppineet asioita, joihin he ovat "kiinnittyneet" niin voimakkaasti, että poisoppiminen on vaikeaa. Siksi ikääntyvät työntekijät voivat olla nuorempia kollegojaan haluttomampia vastaanottamaan uutta tietoa tai hylätä mahdollisuuden oppia uutta. On helpompi luottaa vanhoihin oletuksiin. Vaihtoehtoisesti voidaan omaksua virheellisiä asioita tai uskomuksia, koska ne sopivat hetkellisesti hyvin tilanteeseen. Samaan viittaa Hanson (1996, 103–104) kritisoidessaan Knowlesin teoriaa: kokemus voi toimia esteenä oppimiselle. Hänen mielestään on tutkittava tarkemmin aikuisten elämäntilanne ja -taustat, kokemukset ja käsitykset ennen kuin voidaan olla varmoja oppimisen tuloksista.

Marsick'n ja Watkins'n (1990) informaalin ja sattumanvaraisen (*incidental*) oppimisen kokemuksesta peräisyyteen pohjautuvan mallin tyypillisimmät piirteet ovat kokemukseen, ajatteluun, luovuuteen, epätavanomaisuuteen (*non-routine*) ja hiljaiseen tietoon perustuvia. Informaalia ja sattumanvaraista oppimista voidaan kuvata kokemuksesta ja kokemuksen kautta oppimiseksi. Marsick ja Watkins (1990, 15) tarkoittavat tällä sitä, miten ihmiset käyttävät oppimistaan jokapäiväisessä elämässään (...*"The way people make sense of situations they encounter in their daily lives."*). Informaali oppiminen voi olla itse ohjattua ja tietoista (esim. omatoiminen tiedonhaku, mentorisuhde) Oppimista voidaan

kuvata myös oheisoppimiseksi. Järvinen & al. (2000, 98–99) tulkitsevat, että työssä oppiminen ei ole mikään itsetarkoitus vaan alisteinen työtoiminnalle, joka tuottaa oheistuotteena oppimista. Sattumanvaraista oppimista Marsick ja Watkins kuvaavat osuvasti sananlaskulla: ”*Nature is the hardest teacher. She gives the test first and the lesson later.*” Ajatus viittaa yrityksen ja erehdyksen kautta oppimiseen, virheistä oppimiseen tai tekemisen kautta oppimiseen (*learning by doing*). Toisilta saatu palaute ja itsetutkiskelu toimivat sysäyksenä oppimiselle, joskin itsetutkiskelussa ei edetä yhtä syvälle kuin Mezirowin kuvaamassa kriittisessä reflektiossa, mikä luo pinnallisen kuvan oppimisesta. Järvinen & al. (2000) esittääkin kritiikkiä palautteen ja tutkiskelun erottelun ongelmista. Sen sijaan Marsick ja Watkins (1990) korostavat työpaikan sosiaalisten suhteiden merkitystä oppimisessa: vaikeitakin asioita voidaan oppia jos oppimisympäristö ja henkilöiden välinen toiminta on ongelmatonta (mt. 16).

Billett (2002) kuvaa kontekstisidonnaista käsitystään työssä oppimisen mekanismista, jota hän nimittää työpaikan pedagogiikaksi (*workplace pedagogy*). Mallin mukaan yksilöt oppivat työssään osallistumalla jokapäiväiseen työskentelyyn, työtovereiden suoran ohjauksen, työpaikalla tapahtuvan epäsuoran ohjauksen tai muiden tekijöiden vaikutuksesta. Billett (mt.) korostaa, että työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen vaikuttaa aina työpaikan tarjoamat mahdollisuudet ja tuki sinänsä sekä yksilön suhtautuminen työhön ja oma aktiivisuus osallistua työpaikan toimintaan.

Billett (2002) on esittänyt (ks. taulukko 2.2) työpaikan pedagogiikan perustaksi kolmea tasoa. Tasot eivät ole toisistaan erillään toimivia vaan esiintyvät samanaikaisesti ja ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa.

Taulukko 2.2 Työpaikan pedagogiikan käytäntöjen kolme tasoa (Billett 2002, 34)

1. AKTIIVINEN OSALLISTUMINEN TYÖHÖN
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oppiminen jokapäiväisten työtehtävien kautta ➤ Mahdollisuudet osallistumiseen, havainnointiin ja kuunteluun ➤ Mahdollisuudet saavuttaa tavoitteet vaadittavaan työsuoritukseen
2. OHJATTU TYÖSSÄ OPPIMINEN
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kokeneiden työntekijöiden ohjaus ➤ Mallioppiminen, valmentaminen ja tuen antaminen ➤ Ymmärtämistä ja sisäistämistä tukevien työtapojen käyttäminen
3. OHJATTU OPPIMINEN TIEDON SIIRTOON
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kysymysten, ongelmanratkaisun ja vision rakentamisen käyttäminen oppijoiden tiedon laajentamiseen uusiin tilanteisiin

Billett (2002) muistuttaa, että työssä oppimiseen vaikuttavat tilannekohtaiset, kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät. Oppimista voivat rajoittaa työpaikan tarjoamien mahdollisuuksien tai oppimistilaisuuksien puute, työtoverit (esim. syrjintä, klikkiytyminen), työajoista johtuvat rajoitukset (esim. osa-aikaisuus), työntekijän rajoittuneet kyvyt vastaanottaa uutta tietoa (esim. sairaus, uupumus) tai työntekijän haluttomuus osallistua työpaikan tarjoamiin mahdollisuuksiin (mt. 34). Lisäksi tietyssä työpaikassa opitut asiat eivät aina ole päteviä toisessa työpaikassa, vaikka työt sinänsä muistuttavat toisiaan. Työntekijä toimii omista kokemuksistaan ja tiedoistaan lähtöisin. Myös tietoinen ja tiedostamaton käsitys ympäristön sallivuudesta ja mahdollisuuksista vaikuttaa hänen toimintaansa (Säljö 2001, 129). Billett nojautuukin tässä kohdin oppimisen tilannesidonnaisuuteen (vrt. Lave & Wenger 1991), jossa korostuu työyhteisön merkitys työntekijään vaikuttavana tekijänä. Lave ja Wengerin (mt.) mielestä yksilön osallistuessa aktiivisesti työyhteisön toimintaan se vaikuttaa rakentavasti samalla hänen identiteettiinsä suhteessa yhteisöön. Tässä työyhteisön toiminnassa kulttuurisena kokemusvarantona on yhtäläisyyksiä sosiokulttuurisen näkökulman kanssa. Siinä yksilö vuorovaikutuksen kautta kykenee lisäämään omaa osaamistaan ja ammatillista identiteettiään. Huomionarvoista on, että edellä esitetyistä aikuisen oppimisen teoreettiset näkökulmat, Mezirowin uudistavaa oppimista lukuun ottamatta, kiinnittävät huomiota oppimisen tilannesidonnaisuuden merkitykseen.

Työssä oppiminen ikääntyvän työntekijän tukena

Ikääntyvälle työntekijälle on usein mielekkään oppimisen kannalta tuloksellisempaa, että hän käyttää jo olemassa olevaa työ- ja elämäkokemustaan ammattitaitonsa kehittämisen tueksi kuin että hän osallistuu

formaaliin koulutukseen oppiakseen omalle kokemukselle vieraita taitoja (Tikkanen 1998, 61). Työssä oppimisen eri menetelmät tukevat ikääntyvää työntekijää luonnollisessa ympäristössä, mutta työssä oppimisen onnistumiseksi on esimiehen luomalla oppimisilmapiirillä keskeinen merkitys. Viitala (2002, 192) on tutkiessaan esimiesten oppimisen johtamista kuvannut esimiehiä heidän toimintansa luonteen perusteella (kollegat, luotsit, kapteenit ja valmentajat). Näistä ”valmentajat” edustivat esimiestyyppin ideaalimallia, joka edisti oppimista omalla esimerkillään ja luomalla oppimista edistävää ilmapiiriä sekä tukemalla oppimisprosesseja. Luotujen toimintamallien ja rakenteiden tehtävänä on varmistaa ja systematisoida oppimista edistävää keskustelua työyhteisössä.

Työssä oppimisen menetelmät perustuvat näin työyhteisöissä toimivien henkilöiden kommunikaatioon. Menetelminä voivat toimia muun muassa ongelman ratkaisuun perustuvat ryhmäkeskustelut, ns. case-menetelmä, roolipelit, konsultoiva ohjaus, seminaarit tai simulaatioharjoitukset (Knowles 1996, 90). Lisäksi työssä oppimisen keskeisimpiin menetelmiin kuuluvat tiimityöskentely ja muut yksilöiden väliseen kanssakäymiseen liittyvä toiminta, kuten mentorointi, kehityskeskustelut ja ohjaus, jossa osapuolet osallistuvat oppimista tukevaan dialogiin (Raelin 2000, 2).

Edellä mainitut menetelmät ovat tyypillisiä ns. oppivalle organisaatiolle. Määritelmiä oppivasta organisaatiosta on useita (Senge 1990; Pedler, Boydell & Burgoyne 1991; Mayo & Lank 1994; Sarala & Sarala 1996), joista tässä on mainittu muutamia keskeisiä ominaisuuksia. Oppivan organisaation perustana ja rakennusaineena pidetään yksilöiden kollektiivista oppimista ja heidän tietoisuuttaan elinikäisen oppimisen hyödystä ja merkityksestä organisaation menestymiselle (Senge 1990; Walker 2001). Yksilöt oppivat toisiltaan jatkuvan vuorovaikutuksen kautta. He esimerkiksi pohtivat ja punnitsevat eri vaihtoehtoja ongelman ratkaisussa. Kun jokainen heistä tuo oman osaamisensa organisaation käyttöön, toimivat arkiset työtilanteet parhaina oppimistilanteina. Tämä vaatii avoimen ja aktiivisen oppimisilmapiirin, jossa systemaattinen esimiestyöskentely tähtää yhteisten toimintatapojen kehittämisen suuntaan (vrt. organisaation visio) (Senge 1990). Oppivassa organisaatiossa pyritään hyödyntämään kaikki se älykkyys, osaaminen ja kokemus, mikä on organisaatiossa saatavilla oman toiminnan jatkuvaan kehittämiseen (Mayo & Lank 1994, 8). Tavoitteena on jatkuvasti lisätä kykyä luoda omaa tulevaisuuttaan yksilöiden oman ja organisaation kehittämisen kautta (Senge 1990). Tämä ei kuitenkaan tarkoita formaalien koulutuspäivien lisäämistä vaan ensisijaisesti informaalien työskentelymuotojen optimaalista kehittämistä organisaation hyväksi (Moilanen 2001, 48). Oppiva organisaatio tukee ideoiden esille tuomista ja sallii itseensä kohdistuvaa kritiikkiä sekä toimintansa kyseenalaistamisen jäseniltään (Argyris 1993). Organisaation on reagoitava muutoksiin nopeasti näin vastuun ja valtuuksien antaminen työntekijöille on perusteltua.

Oppivan organisaation toiminta-ajatuksen tulee ulottua koko organisaatioon ja kannustaa henkilöstöä jatkuvaan oppimiseen sen optimaalisen toimivuuden

vuoksi (esim. Pedler & al. 1991). Tuloksellisen toiminnan rakentaminen vaatii pitkäjänteistä ja systemaattista työskentelyä, siksi oppivaksi organisaatioksi kehittyminen vie aikaa. Organisaation yhteinen kehitysstrategia ja visio sekä avoin yrityskulttuuri auttavat hyvän lopputuloksen saavuttamisessa (esim. Ruohotie 2000, 69; Ojala 2000, 192–197).

Ikääntyville työntekijöille oppivan organisaation malli antaa mahdollisuuden kokemukseen perustuvan ja hiljaisen tiedon hyväksikäyttöön sekä tukee heidän jatkuvaa työssä oppimistaan läpi työuran. Kaikki organisaatiot eivät tosin voi toimia täsmälleen samanlaisen mallin mukaan, mutta oman yrityksensä tarpeiden ja tavoitteiden mukaan toimiessaan oppiva organisaatio on ilmapiiriltään myönteinen ja edistää koko organisaation kilpailu- ja toimintakykyä. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin oppivan organisaation tyypillisiä työskentelymuotoja.

Tiimityöskentely auttaa tuomaan työskentelyyn ja päätöksentekoon erilaista osaamista ja toteuttamaan tehokkaasti organisaation tavoitteita. Tiimityöskentelyn avulla organisaatio kehittyy myös oppivaksi (Sarala & Sarala 1996). Tiimi on työpaikan virallistettu työyksikkö, joka päättää, valmistelee ja suorittaa työtehtäviä. Tiimiin kuulumisen tulisi perustua jäsenten vapaaehtoisuuteen ja sopiviin osaamis- ja henkilökemioihin. Tiimityöskentelyssä tiimin jäsenet oppivat toisiltaan ja opettavat toisiaan yhtä aikaa. Parhaimmillaan se syventää jäsentensä asiantuntijuutta. Hyvä tiimityöskentely ilmentää oppivan organisaation toimivuutta. (Furnham 1997, 455–456; Järvinen & al. 2000, 107.) Tiimityöskentely on optimaalisesti toimiessaan informaalille oppimiselle suotuisa ympäristö.

Mentorointi (*Mentor* – viisauden henkilöitymä, Daloz 1999, 20) kuuluu nykyaikaiseen työssä oppimiseen. Mentoroinnissa on kyse vapaasta riippumattomasta kahden henkilön välisestä suhteesta, jossa kokeneempi jakaa kokemustaan ja osaamistaan kokemattomamman kollegan kanssa. Samalla syntyy syvällistä itsetuntemusta ja tilanteiden sekä asioiden syy-yhteyksien ymmärtämistä oman ammattialueen kontekstissa (Lindgren 2000). Mentoroitavalla on halu kehittää itseään paitsi ammatillisesti myös itseään yksilönä. Daloz (1999) korostaa yksilön oppimista reflektion kautta mentorin antamien ”ärsykkeiden” avulla. Mentori ei niinkään anna valmiita malleja ja väyliä oppimiseen vaan johdattaa ajattelua yksilön kehittymisen tueksi.

Suhde perustuu aina keskinäiseen arvostukseen, luottamukseen, avoimuuteen ja hyvään henkilökemiaan. Suhteen laatu ja siitä saatava voima ovat määrääviä tekijöitä. Hyvä mentorisuhde voi antaa laajan kuvan ammattialueen erityisominaisuuksista ja sille erityisen sisällön. Daloz (1999) kuvaa mentoria peiliksi, josta mentoritava katselee itseään. Silloin ei ole samantekevää, miltä kuva peilissä näyttää. Valmentamisen ja ohjaamisen taidot eivät riitä. Mentorin täytyy pystyä olemaan valpas havainnoija; kysymään, kuuntelemaan ja paljastamaan tietämättömyyttään tilanteen tullen. Hänen täytyy oivaltaa suhde itselleen hyväksi oppimistilanteeksi.

Mentorointi on laajemmassa mittakaavassa toteutettua ”työkummitoimintaa”, jolla oikein käytettynä saadaan hyviä oppimiskokemuksia erilaisissa työyhteisöissä. Mentorointia pidetään hyvänä esimerkkinä kokemusperäisestä oppimisesta (Bova 1987, 119). Ikääntyvän oppimisen kannalta mentorointi voi antaa virallisen mahdollisuuden jakaa omaa osaamistaan työkokemukseltaan nuoremman työntekijän kanssa (Löfström & Pitkänen 1999). Mentori ohjaa ammatillisessa mielessä mentoroitavaa ja toimii ”sparrauskumppanina” (Ojala 2000, 145). Daloz’n (1999, 204–206) mielestä mentorin kolme tärkeää perustehtävää ovat antaa mentoroitavalle tukea, haasteita ja visioita. Bovan (1987) mukaan mentorin profiiliin kuuluu lisäksi, että henkilö osaa rohkaista ja tarkastella asioita objektiivisesti ja toimia ”tienraivaajana” henkilösuhteissa ja verkostoissa. Yhdessä nuoremman kanssa oppiminen uudistaa vanhemman näkemyksiä. Mentorointi kasvattaa omanarvontuntoa ja arvostusta organisaatiossa ja sitouttaa vanhemmankin työntekijän työtehtäväänsä (Ruohotie 1998a, 120; Löfström & Pitkänen 1999).

Työn opastus, ohjaus tai perehdytys ei ole synonyymeja mentoroinnille. Kyseessä voi olla mentorointia muistuttava kokeneemman työntekijän ja noviisin vuorovaikutussuhde (vrt. mestari-kisälli – suhde). Lindgren (2000, 295) korostaa mentoroinnin perustuvan aina suhteen riippumattomuuteen, kun taas esimerkiksi ohjauksessa on kyse riippuvuussuhteesta. Lisäksi sisällöllisesti ohjaus, opastus tai perehdytys edistää pääasiassa instrumentaalisten taitojen oppimista. Ne toteutetaan usein ennalta suunnitellun ohjelman mukaan. Oppimistulos on todennäköisemmin havaittavissa olevaa osaamista kuin mentoroinnin seurauksena tapahtuva oppiminen.

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välistä dialogia, jolla on selvä tavoite ja päämäärä. Se toimii yhtenä työssä oppimisen välineistä, joka kuuluu henkilöstönkehitystyöskentelyn avaintoimintoihin. Vähintään kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden työntekijän oppimistavoitteiden saavuttamisen arviointiin ja uusien tavoitteiden asettamiseen. Osaamiseen ja työssä selviytymiseen liittyvät ongelmat voidaan näin ennakoida. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden työyhteisön toimivuuden kriittiseen arviointiin. Kehityskeskustelukäytännön noudattaminen ja sen tavoitteiden arvostaminen peilaa organisaation kehittämismyönteisyyttä. (Ukkonen 1989; Järvinen 1998.)

2.3.1 Ammatillinen osaaminen: kompetenssia vai kvalifikaatioita?

Nykypäivän yhteiskunta vaatii jäseniltään taitoja, jotka poikkeavat merkittävästi aiemmilte sukupolville asetetuista vaatimuksista. Myöhäismoderni aika edellyttää joustavaa suhtautumista uudistuksiin ja muutoksiin niin työpaikalla kuin sen ulkopuolellakin. Vanhat, itsestään selvät traditiot eivät päde työpaikoilla: mekaanisia kädentaitoja ei enää tarvita yhtä usein kuin sukupolvi sitten. Ammatillinen osaaminen on saanut uuden sisällön ja uudet vaatimukset. Läntisessä maailmassa tapahtunut voimakas muutos kohti palveluihin ja tietoon

perustuvia elinkeinoja edellyttää yhä enemmän abstrakteja taitoja ja asiantuntijuutta.

Korostuneesta kilpailutilanteesta johtuen on inhimillisen osaamispääoman merkitys yrityksen menestymiselle arvioitava uudelleen. Osaamisen kehittäminen ja sen mittaaminen organisaatioissa ovat muodostuneet tärkeiksi työvälineiksi ja ne koetaan yhä useammin investointeina kuin kuluina yritykselle (ks. esim. Sandberg 1994; Aittola & al. 1997; Pursio 2000; Jabe 2003). Ammatillinen osaaminen on dynaaminen ilmiö, jota tulee kehittää ympäristön tarpeiden ja vaatimusten mukaan (Tikkanen 1998; Ruoholinna 2000).

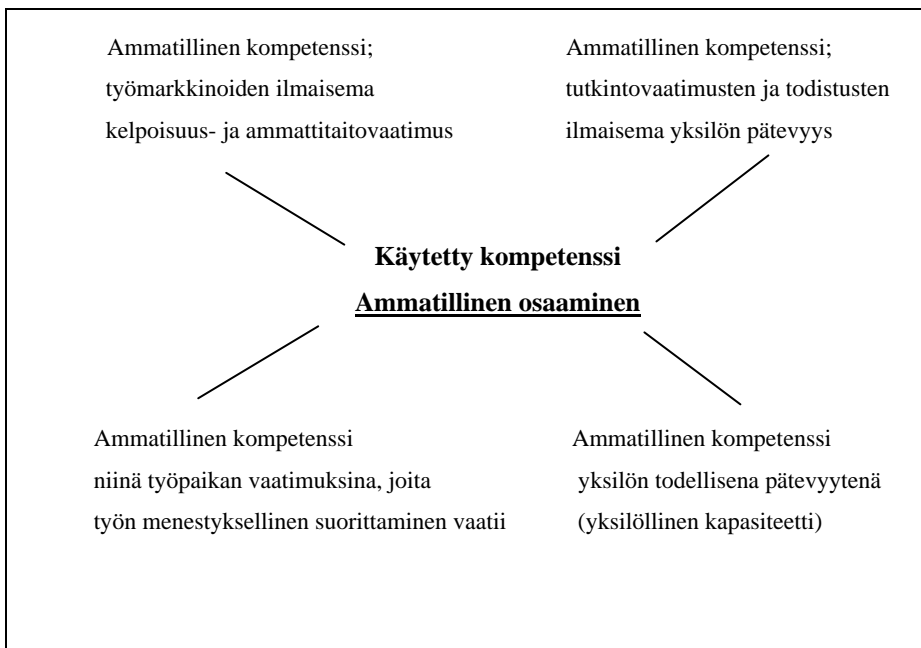
Ellströmin mielestä (1992, 19) ammatillinen osaaminen, kompetenssi- ja kvalifikaatio – käsitteet muodostavat tutkimusmielessä ”käsiteperheen”. Käsitteillä on joukko sisältömerkityksiä, jotka ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Lisäksi asiantuntijuus –käsite on saanut tietoyhteiskunnassa rikkaamman sisältömerkityksen. Seuraavaksi tarkastellaan edellä mainittujen käsitteiden sisältöä.

Perinteisessä merkityksessä sana ”kompetenssi” tarkoittaa yksilön taitoja ja osaamista, joita hän käyttää saavuttaakseen kilpailuetua (Sandberg 1994). Ellströmin (1992) mielestä kompetenssi voidaan määritellä yksilön potentiaalisena kykynä suhteessa tiettyyn tehtävään, tilanteeseen tai kontekstiin. Kompetenssi tulee julki tietyssä ympäristössä ja suhteessa johonkin tehtävään (vrt. latinankielen sana *competere* -> tavoitella yhdessä).

Sandbergin (1994) mukaan kompetenssia voidaan pitää henkilössä vaikuttavana ominaisuutena, joka ilmentyy sosiaalisena roolina tai ydinosaamisena, jota hän käyttää. Se voi olla kykyä älylliseen ajatteluun, kuten ongelman määrittelyyn ja ratkaisemiseen, laajempien kokonaisuuksien hahmottamiseen sekä asiayhteyksien syy-seuraussuhteiden analysoimiseen, mikä on tyypillistä asiantuntijuudelle. Asiantuntijuus taas ei ole sidottu mihinkään tiettyyn ammattiin tai vakanssiin, vaan se on erityisosaamista, joka perustuu tehtävä-, aihe- tai ongelma-alueisiin. Eri alojen asiantuntijuuden merkitys työpaikoilla kasvaa, koska työtehtävät perustuvat yhä vähemmän tiettyihin tarkasti rajattuihin ammatteihin (Eteläpelto 1992, 21). Asiantuntijuus on ammatillista osaamista varsinkin osaamisen tiedollisessa merkityksessä.

Kompetenssi voidaan jakaa muodolliseen kompetenssiin, jota voidaan helposti mitata esimerkiksi kussakin työssä kompetenssianalyysien avulla. Muodollisen kompetenssin tunnusmerkkejä voivat olla esimerkiksi todistuksin osoitettavat pätevyydet. Muodollinen kompetenssi koostuu pääasiassa yksilön tiedoista ja taidoista, jotka kussakin työssä tarvitaan. Se lähenee käsitteellisesti kvalifikaatio käsitettä. Kvalifikaatio muodostaa käsitteellisesti sillan työn muotoutumisen ja yksilön psykologisten edellytysten välille. Erona kompetenssi käsitteeseen on se, että pääpaino yksilöstä siirtyy itse työhön tai tehtävään ja sen yksilöltä edellyttämiin vaatimuksiin. Kvalifikaatio voidaan määritellä siten, että kvalifikaationa pidetään sitä kompetenssia, jota objektiivisesti vaaditaan työtehtävien edellyttämällä tavalla tai jota edellytetään työnantajan taholta.

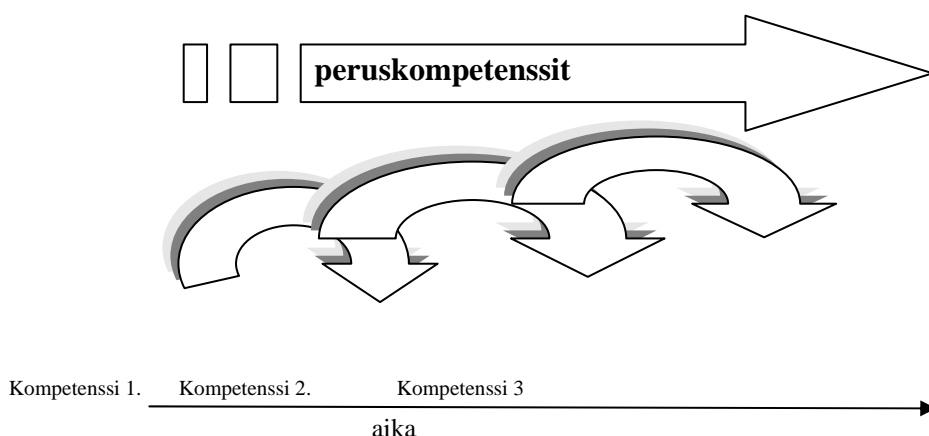
(Ellström 1992, 29.) Henkilöllä voi olla erilaisia kompetensseja, mutta jos niistä yksikään ei sovi työtehtävän edellyttämiin kvalifikaatioihin, ei hän pysty välttämättä suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Kvalifikaatiota on pidetty staattisena käsitteenä, koska se perustuu perspektiiviseen ennalta määräytymiseen ja on teollisen ajan funktionaalisen työnjaon tuottama. Se ei aina sovellu kuvaamaan nykyisen työelämän osaamisvaatimuksia (Raivola & Vuorensyrjä 1998).



Kuvio 2.2 Ammatillisen osaamisen eri sisällöt suhteessa toisiinsa Ellströmiä (1992) mukaillen

Varsinaisesti työssä käytetty kompetenssi, jota tässä yhteydessä nimitetään myös ammatilliseksi osaamiseksi ja jonka kukin pystyy työssään tuomaan esille, muodostuu eri kvalifikaatioiden ja kompetenssien yhteisvaikutuksesta (ks. kuvio 2.2). Muodollinen kompetenssi voi poiketa todellisesta kompetenssista huomattavasti. Lisäksi todellista kompetenssia ei aina voi käyttää omissa työtehtävissään (Ruohotie 2002, 15). Ammatillisen osaamisen dynaamisuudesta johtuen ja töiden jatkuvan muuttumisen vuoksi ei muodollinen eikä pyydetty kompetenssi aina vastaa vuosien kuluessa työn vaatimaa kompetenssia. Työelämän asettamien vaatimusten muuttuessa nopeasti voidaan kompetenssien vaihtuvuutta ja elinkaarta kuvata aikajanalla peruskompetenssien pysyessä

jokseenkin muuttumattomina (kuvio 2.3). Teknologian nopea kehitys synnyttää nopeasti uusia kompetenssitarpeita ja toisaalta tietyt kompetenssit käyvät tarpeettomiksi (Huuhtanen, Immonen, Lindström & Lyytinen 2000). Toisaalta on muistettava, että työntekijöillä on lisäksi rinnakkaisia kompetensseja tai ns. peruskompetensseja, joita tehtävämuutoksista huolimatta tarvitaan työelämässä. Niitä voidaan nimittää myös yksilöllisiksi työelämävalmiuksiksi. Evers, Rush & Berdrow (1998, 40–41) luettelevat niihin kuuluviksi elämänhallinnan (*Managing Self*: maksimoida osaamisen hallinta epävarmuuden ja vaihtelevien ympäristöolosuhteiden vallitessa), kommunikaatiotaidon, ihmisten ja tehtävien johtamisen sekä innovaatioiden ja muutosten hallinnan.

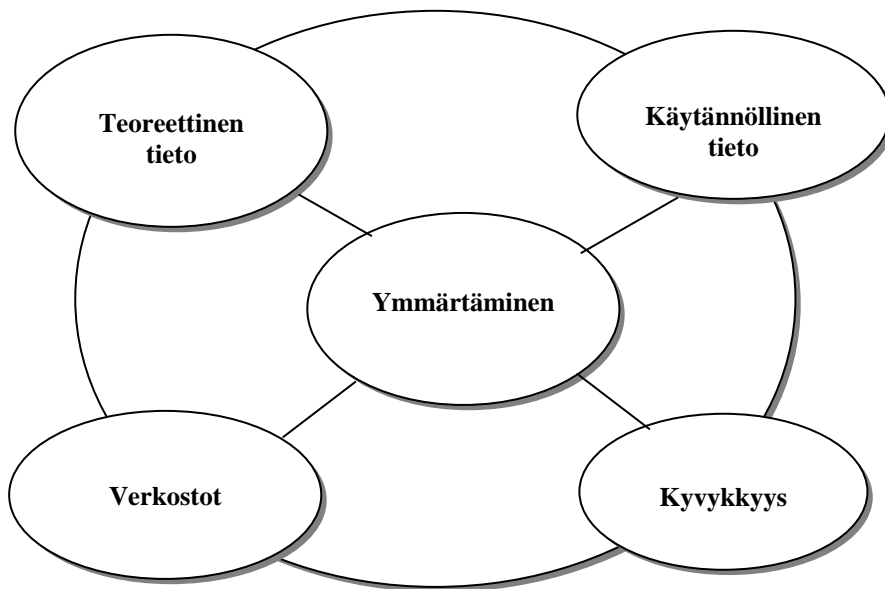


Kuvio 2.3 Kompetenssien elinkaaret ja peruskompetenssit

Sandberg (1994, 20–22) muotoili viisikohtaisen ammatillisen osaamisen mallinsa Targaman mallin pohjalta, jossa kompetenssi ymmärretään laajempänä käsitteenä kuin pelkästään työssä tarvittavien taitojen ja tietojen summana. Sandberg lisää malliinsa sekä ammatillisen sosiaalisen verkoston (henkilökohtaiset verkostot, lähdetiedostojen käyttäminen) että työn ymmärtämisen (*conception of work*) arvojen ja asenteiden kautta. Hän erittelee teoreettisen (”kirjaviisuus” ja tosiasiat) ja käytännöllisen tiedon (hiljainen tieto, tilanteen vaatima käyttäytyminen ja tiedon soveltaminen) ja työnsuorittamisen kapasiteetin (fyysinen ja psyykkinen kestävyys) kompetenssi-ympyränsä reunuille (kuvio 2.4).

Myöhemmin Sandberg ja Targama (1998) sekä Sandberg (2001) ovat korostaneet kompetenssia työn ymmärtämisen näkökulmasta. Kompetenssia tarkastellaan tietyn työn suorittamisen kannalta ja sitä miten työntekijä ymmärtää työnsä sisällöllisesti siinä kontekstissa, jossa työ suoritetaan. Lisäksi

kompetenssin kehittämistä tarkastellaan työn johtamiseen ja esimiestoimintaan kytkeytyneenä ongelmana, jossa esimiehen tehtävä on saada kustakin työntekijästä kompetenssit optimaalisella tavalla työtä kehittäväksi. Tähän tarkasteluun palataan luvussa 4, jossa myös kiinnitetään erityinen huomio ikääntyvien työntekijöiden johtamiseen ja ammatillisen osaamisen tukemiseen.



Kuvio 2.4 Kompetenssi – ympyrä Sandbergin (1994, 22) mukaan

Sandbergin mallissa (kuvio 2.4) on yhdistetty havainnollisesti sekä formaalin että informaalin kompetenssin elementtejä. Epämuodolliseen kompetenssiin esimerkiksi Their (2000) luettelee kuuluvaksi sosiaalisen, affektiivisen ja kommunikatiivisen kompetenssin ja Ruoholinna (2000, 17) nimittää ns. näkymättömiksi taidoiksi myös työn sujuvuuteen yleisesti vaikuttavia taitoja. Eteläpelto (1992, 28) lisää edellisten jatkoksi myös oman elämän hallintaan liittyvät taidot (vrt. Evers & al. 1998).

Theirin (2000, 93) mukaan affektiivinen kompetenssi ilmenee siinä, miten henkilö suhtautuu työhönsä ja millaisen arvon hän antaa omalle työlleen. Positiivinen suhtautuminen työhön heijastaa kompetenssiamme ja kypsyttämme suoriutua työtehtävistämme hyvin. Yksilö ei kuitenkaan aina kykene itse arvioimaan täydellisesti työnsä arvoa ellei ympäristö anna palautetta

työn lopputuloksesta. Tällöin esimiehen rooli nousee tärkeäksi tekijäksi vahvistaessamme käsitystämme omasta kompetenssistamme.

Kommunikatiivinen kompetenssi (Their 2000) korostuu interpersonaalisissa ominaisuuksissa, joissa on tärkeää toisen huomioon ottaminen ja vuorovaikutustaidot. Kommunikatiiviseen kompetenssiin kuuluu niin verbaali kuin non-verbaali viestintä sekä ajan, paikan ja tilanteen oivaltaminen viestinnälle sopivaksi. Kuuntelutaito, kirjallinen ja suullinen viestintätaito voidaan laskea kuuluviksi myös kommunikatiiviseen kompetenssiin (Evers & al. 1998, 41).

Epämuodollista kompetenssia ei kyetä suoraan mittaamaan, vaan se tulee esille työskentelyn kestäessä ja näkyy työn tuloksissa. Epämuodollinen kompetenssi käsitetään joissakin lähteissä ns. hiljaiseksi tiedoksi tai äänettömäksi taidoksi (Ruoholinna 2000; Their 2000). Hiljaista tietoa (*"tacit knowledge"*) ei aina voida ilmaista kielellisessä muodossa. Ei ole riittävän kuvaavia ilmaisuja määrittelemään tiettyä osaamista. Hiljaisen tiedon ominaisuuksia voivat olla, että osaa "tulkita" tai "tunnistaa" asioita, nähdä kokonaisuus tai "tehdä" jotain. Hiljainen tieto opitaan käytännön kokemusten kautta. (Polanyi 1967; Ellström 1992; Varila 1992; Järvinen & al. 2000.)

Yhdeksi hiljaisen tiedon muodoksi voidaan nimittää Gardnerin (1994, 218–233) "moninaisten älykkyyksien teoriaa", johon hän on tiivistänyt kaksi tärkeänä pitämäänsä "persoonallista" älykkyyden alaa: oman sisäisen maailman tuntemus (intrapersonallinen) ja sosiaalinen kyvykyys (interpersoonallinen). Intrapersonallisessa älykkyydessä yksilö pystyy havaitsemaan ja hallitsemaan reaktioitaan. Tätä hyväksikäyttäen yksilö pystyy paremmin ymmärtämään toisia, josta kasvaa interpersoonallinen kyvykyys. Gardnerin teoriaa hyväksikäyttäen Goleman (1999) on luetellut tunneäly -käsitteeseen viisi perustavaa laatua olevaa emotionaalista ja sosiaalista taitoa: itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia, sosiaaliset kyvyt. Hänen mielestään tunneälykyys ei ole syntymälahja, vaan se on oppimisen ja elämäkokemuksen tulosta. Tätä voidaan nimittää myös kypsyysdeksi. Tutkimuksissa on osoitettu, että vanhemmilla henkilöillä on keskimäärin paremmat tunneälytaidot kuin nuorilla (Saarinen 2001, 29). Tämän perusteella voidaan olettaa, että työelämässä on sosiaalista kompetenssia enemmän ikääntyvillä kuin nuoremmilla työntekijöillä. Vaikka sukupuolten välisiä eroja ei tunneälykkyydessä ole havaittu, voidaan kuitenkin todeta, että miehillä ovat intrapersonalliset ominaisuudet vahvempia kuin naisilla. Interpersoonallisia ominaisuuksia taas pidetään naisten vahvuuksina (mt. 31). Sosiaalinen kompetenssi vaikuttaa työpaikoilla paitsi organisaation sisäisissä suhteissa myös suhteessa asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Tällä taas voi olla merkitystä yrityksen menestymiselle.

Yhteenvetona voidaan todeta, että ammatillinen osaaminen on toimintaympäristön vaatimuksista riippuva dynaaminen kokonaisuus osaamista, joka vaikuttaa yksilön työssä suoriutumiseen työn lopputuloksen kannalta optimaalisella tasolla. Ammatillinen osaaminen kokonaisvaltaisesti määriteltynä kompetenssien tai kvalifikaatioiden kautta sisältää useita elementtejä

instrumentaalisten taitojen ja substanssiosaamisen lisäksi, jotka liittyvät hiljaiseen tietoon ja tunneälyn kehittyneisyyteen sekä affektiivisiin taitoihin. Nämä elementit voidaan ymmärtää osana Sandbergin (1994; 2001) tarkoittamaa työn ymmärtämistä, jossa yhdistyy sekä substanssiosaaminen että tilanne- ja henkilösuhteiden hallinta. Ikääntyvillä työntekijöillä voidaan olettaa olevan sellaista ammatillista osaamista, jota ei nuoremmilla työntekijöillä lyhyemmän työ- ja elämäkokemuksen vuoksi ole.

2.4 Oppiminen myöhäismodernissa yhteiskunnassa

Oppimisen merkitys myöhäismodernissa työelämässä on saanut uuden suunnan. Selkeää ennustettavuutta oppimisen tavoitteista ja päämääristä ei voida antaa, koska varmaa on vain jatkuva muutoksen tila. Tiedon auktoriteetit eivät enää päde, kuten modernina aikana. Opettajilla ei ole yksinoikeutta tiedon jakamiseen, koska tieto on tullut kaikkien ulottuville teknologisen kehityksen seurauksena. Yksilöt ovat toimijoita eivät sivustaseuraaajia tai pelkkiä kuuntelijoita. Toisaalta yksilön valinnan vapaus korostuu, kun tarjolla on suuria määriä tietoa eri tiedonlähteissä (Usher 2001, 165) ja toimija voi muodostaa näin oman maailmankuvansa. Valinnat kuitenkin Baumanin (1996, 16) mukaan vahvistavat riippuvuutta myöhäismodernin yhteiskunnan markkinavallasta.

Käsitys tiedon ja osaamisen ”eliniästä” (käyttökelpoisuudesta) on muuttunut. Tiedosta ja osaamisesta on tullut kertakäyttöinen kulutushyödyke (Usher 2001, 178). Tiedon sisällöllinen arvo voi hetkessä muuttua tai hävitä, koska se on riippuvainen omasta tarpeellisuudestaan. Oppijasta sitä vastoin on tullut kuluttaja, jonka tehtävänä on arvioida osaamisen arvoa ja hyödyllisyyttä. (Usher, Bryant & Johnston 1997; Usher 2001, 175). Otalan (2000) mielestä jatkuva muutos työelämässä johtaa siihen, että ainoa ”työturvavakuutus” on hyvä työmarkkinakunto, ajan tasalla oleva pätevyys ja kyky oppia tehokkaasti. Ojala jakaa vastuun osaamisen ylläpitämisestä niin yksilölle, työpaikalle kuin yhteiskunnallekin (mt.38–42).

Tietointensiivisyys

Työn tietointensiivisyys on saanut pysyvän muutoksen aikaan käsityksissämme työn olemuksesta ja siihen liittyvästä osaamisesta. Oppiminen jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä on sidoksissa ns. kompetenssien elinkaarimalliin (ks. kuvio 2.3). Voidaan olettaa, että ammateissa on olemassa ns. peruskompetensseja, joissa osaamisen taso ei muutu vuosien kuluessa. Toisaalta voidaan olettaa, että tietyistä teknologioista riippuvissa, elinkaareltaan lyhyemmissä kompetensseissa osaamisvaatimukset muuttuvat jopa ennalta arvaamattoman nopeasti. Uusi teknologia siirtää automatisoidun työn ja ihmisen työpanosta vaativan työn rajaa kohti korkeaa asiantuntijuuden tasoa ja eritutiinimaisia töitä. Työstä tulee yhä enemmän osaamis- ja tietointensiivistä (vrt. tietotyö, Heiskanen 2004; Blom 2001), jolle on luonteenomaista tietty ainutkertaisuus asiakkaiden ja tuotteen muodostamassa sosiaalisessa verkostossa

(Huuhtanen & al. 2000). Tietointensiivinen työ on paljon enemmän kuin tietoteknologista osaamista. Niin tiedon vastaanottaminen, analysoiminen kuin jalostaminenkin ovat keskeisiä osatekijöitä (Raivola & Vuorensyrjä 1998). On kyettävä siirtymään konkreettiselta tasolta abstraktin ajattelun alueelle voidakseen toteuttaa tietointensiivisen työn vaatimuksia (Zuboff 1990). Tuotteen muuttuminen palveluksi tai informaatioksi muuttaa käsitystä osaamisesta. Kyseessä ei ole enää niinkään työvälineiden hallinta vaan osaamisen hallinta (O’Keeffe & Harington 2001). Itsenäinen tiedonhankinta sekä toisaalta uuden tiedon tuottaminen työyhteisöissä kommunikaation kautta tapahtuvana prosessina on jatkuvaa. Tiedon hallinta on olennainen osa yritysten strategista toimintaa.

Korkeinta tietointensiivisyyden tasoa, joiden tuotantoprosessin lopputuotteena on abstrakti tuote tai palvelu, edustavat digitalisoituvat liiketoiminta-alueet: IT-yritykset, joukkoviestintä- sekä sähköisen asioinnin alalla toimivat yritykset.

Elinikäinen oppiminen

Elinikäinen oppiminen on käsitteenä monitahoinen, mutta kaikissa ulottuvuuksissaan se kuvaa osuvasti myöhäismodernin toimintaympäristön muutoksiin liittyvää toimintaa. Oppimisympäristöjen muokkaaminen oppimiselle suotuisaksi on olennainen osa elinikäisen oppimisen prosessien onnistumista.

Elinikäisen oppimisen sisäistäminen on edellytys sille, että haluaa säilyttää aktiivisen toimijan roolin yhteiskunnassa. Toimintaympäristön muutos pakottaa muuttamaan käsityksiä oppimisen tarkoituksesta (Antikainen & al. 1996; Kilpeläinen 2000), ajasta ja paikasta. Työhön liittyvä oppiminen on tullut osaksi työpaikan normaalia toimintaa (vrt. Zuboff 1990). Myöhäismodernissa yhteiskunnassa yksilön kuva itsestään työntekijänä on kokenut muutoksen stabiilista tietyn ammatin tai tehtävän osaajasta tai suorittajasta moniosaajaksi ja jatkuvasti itseään kehittäväksi yksilöksi. Ennen työntekijä pystyi identifioimaan itsensä tehtävänsä kautta, mutta nyt hänen identiteettinsä on jatkuvan muutoksen vallassa, koska muuttuvat työtehtävät vaativat erilaisia rooleja. Myöhäismoderni työelämä edellyttää, että yksilön on opittava erilaisia abstrakteja taitoja, joita ympäröivä tietoyhteiskunta vaatii, kuten kriittistä ajattelua, itsevarmuutta, itsensä hallintaa ja oppimaan oppimista (McNair 2001, 25). Mielenkiintoinen kysymys herää siitä, mitä arvoa tai mikä rooli on ikääntyvän työntekijän hiljaisella tiedolla eri muodoissaan tässä kontekstissa? Tukeeko organisaatio kertyneen kokemuksen ja hiljaisen tiedon jalostamista ja käyttöä?

3 IKÄÄNTYMINEN JA OPPIMINEN

Ihmisen ikään liittyy eri kulttuureissa erilaisia arvoja ja ihanteita. Aasiassa on jo kautta historian aina nykypäiviin asti kunnioitettu ikää ja Andeilla uskotaan, että yliluonnolliset voimat lisääntyvät ikääntymisen myötä. Samoin eskimot ja jotkut afrikkalaiset heimot arvostavat ikääntyneiden kokemusta ja viisautta. Länsimaaisessa kulttuurissa arvostus ei nykyään ole yhtä korkealla kuin agraarisen kulttuurin aikoina. (Aiken 1995, 224–225.) Teollistuneissa länsimaissa ikääntymistä ylenkatsotaan tai siihen suhtaudutaan kielteisesti. Ikää saatetaan jopa ”piilotella” (Tikka 1994).

Ikäihanne ja -syrjintä

Ikä ja vanheneminen voi saada uusia käsitteellisiä ulottuvuuksia kun väestön ikärakenne muuttuu, kuten Suomessa 1990-luvulla on käynyt. Vanhuus on yritetty jäsentää osiin. Puhutaan nuorista vanhoista tai käsitteestä *grampies* (*growing retired active monied people in an excellent state*). Keski-ikä jälkeistä elämää ei suostuta nimittämään varsinaisesti vanhuudeksi tai toisaalta keski-ikä on ”venytetty” ulottumaan aiempaa myöhemmäksi. (Vertio 1998, 9.)

Länsimainen ikäihanne korostaa nuoruutta. Jo ensimmäisen maailmansodan jälkeen kaupallinen nuorisokulttuuri nosti päätään. 1930-luvulla mainostettiin: ”Nuoruus on kallein omaisuutesi” (Oittinen 1994, 203). Suomessa 1990-luvulla nuoret sukupolvet edustavat yhä pienempää määrää kansamme koko väestöstä. Sen sijaan suurten ikäluokkien ikääntyminen ja vaurastuminen on aiheuttanut sen, että palvelujen tarjoajat ja julkinen sana markkinoivat yhä enemmän aktiivista, tervettä ja elinvoimaista ihannekuvaa juuri tälle ikäluokalle (*grampies*), joka on ylittänyt 50 rajapyykin: on syntynyt ”55+ markkinointi” (Leinonen & Rantamaa 2001). Se voidaan tulkita positiivisena vastapainona pelkälle nuoruuden ihannoinnille. Varsinkin työelämässä yleinen asennoituminen ikääntymiseen voisi saada tästä uuden suunnan. Toisaalta po. markkinointia voidaan pitää ikääntymisen torjumisena tai kieltämisenä ja ikuisen nuoruuden etsintänä, jota ihmiset ovat harrastaneet läpi historian (Oittinen 1994, 201–217).

Työelämässä on 1990-luvun aikana alettu keskustella yhä enemmän ikäsyrjinnästä ja sen vaikutuksista tulevaisuuteen (Forss 1999; Kouvonen 1999; Ylöstalo 2001; Vaahtio 2002). Ikäsyrjintä (*ageism*) tarkoittaa ikään perustuvaa syrjintää. Ikäsyrjintä (ikärasismi) on pääasiassa iäkkäisiin henkilöihin liittyvä stereotypia (Aiken 1995, 226). Käytännössä ikäsyrjintä voi kohdistua työelämässä joko nuoriin tai ikääntyviin. Se luo ihmisiin pelkoa ja johtaa helposti stereotyyppisiin kannanottoihin esimerkiksi nuoren tai ikääntyvän työntekijän ammattiosaamisesta. Ikäsyrjintää voi esiintyä työelämässä esimerkiksi rekrytoinnin yhteydessä (Vaahtio 2002) tai koulutukseen

pääsemisessä, uralla etenemisessä tai arvostuksen saamisessa työpaikalla (Johansson 1997; Ilmarinen 1998).

Johansson (1997) on tutkinut iän merkitystä työssä ja rekrytoinnissa. Ikä koettiin esteenä, jos puheena oli niin sanottu kronologinen ikä. Korkeampi ikä koettiin esteeksi etenkin ulkoisissa rekrytointitilanteissa. Korkea ikä koettiin taas etuna kun tarkastelun kohteena olivat yksilön sisäiset ominaisuudet, kuten elämäkokemus ja kypsyys, itseluottamus ja sosiaalinen kompetenssi (mt. 181–182). Tutkimuksen mukaan naiset kärsivät kaksinkertaisesta syrjinnästä: iän ja sukupuolen vuoksi. He eivät ole koskaan oikean ikäisiä työmarkkinoilla. Nuorempina he ovat riski, koska jäävät äitiyslomille ja hoitovapaille ja kun he vanhempina pyrkivät työmarkkinoille heillä ei ole karttunut samanlaista kokemusta kuin ikäisillään miehillä (mt. 185–186).

Ikääntyminen ja uuden oppiminen voi aiheuttaa ajatuksellista ristiriitaa länsimaisessa kulttuurissa. Tässä kappaleessa perehdytään paitsi ikääntymisestä johtuviin fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin pyritään myös selvittämään lisääntyvän iän ja oppimisen välisiä suhteita: minäkuvan, elämänhallinnan ja motivaation vaikutuksia ikääntyvän oppijan rooliin myöhäismodernissa toimintaympäristössä.

3.1 Ikääntymisestä

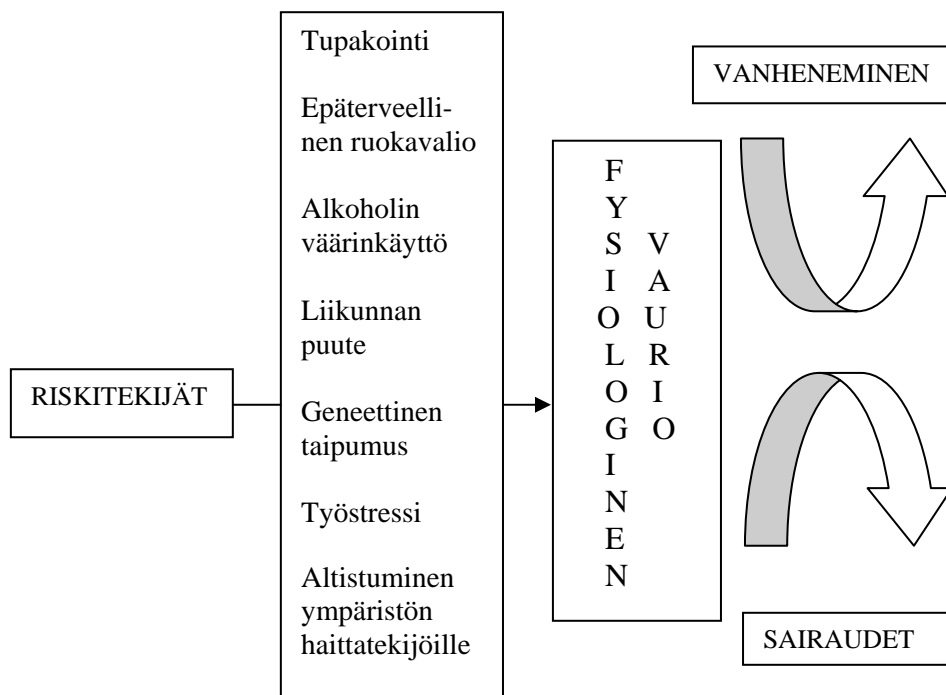
Yhteiskunnallisessa keskustelussa on tehty jako *ikääntyviin* (> 45-vuotiaat) ja *ikääntyneisiin* (> 55-vuotiaat).¹⁴ Tässä tutkimuksessa puhutaan yleisesti ikääntyvistä henkilöistä työelämässä, jolla tarkoitetaan kaikkia yli 45-vuotiaita työntekijöitä. Käsillä olevassa kappaleessa on lisäksi käytetty termiä vanheneminen ikääntymisen sijasta.

Vanheneminen on koko elinajan kestävä prosessi. Ihmistä on aina kiinnostanut, miksi ja miten me vanhemme. Tieteellisellä pohjalla olevia vanhenemisteorioita on lähes neljäsataa. Niiden avulla ei kuitenkaan ole pystytty yksiselitteisesti ratkomaan vanhenemiseen liittyvää problematiikkaa. Vanhenemista on selitetty sekä biologisilla että sosiaaligerontologisilla malleilla. (Hervonen & Pohjolainen 1983.) Tässä pyritään antamaan suppea katsaus ikääntymiseen liittyvistä tekijöistä ja keskitytään tekijöihin, joilla on merkitystä työssä selviytymiselle ja oppimiselle.

Biologisesti samanikäiset ihmiset saattavat vanheta eri aikaan ja eri tavalla. Geneeillä väitetään olevan suuri merkitys siihen, millaiseksi ihmisen kasvukauden aikainen toimintakyky ja terveys muodostuvat (ks. kuvio 3.1). Kaksostutkimusten perusteella voidaan olettaa, että geneettiset tekijät selittävät

¹⁴ Perustuu 1990-luvulla syntyneisiin termeihin, kun puheena on ollut vanhenevat työntekijät, kuten esimerkiksi Työministeriön komiteamietinnössä (IKOMI 1996:14) ”Ikääntyvät työelämässä” tai Juhani Ilmarisen (1999) teoksessa ”Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa”

noin neljänneksen kuolinaikojen vaihteluista. Kolmenkymmenen ensimmäisen elinvuoden elintapa- ja ympäristövaikutukset määräävät toisen neljänneksen ja loput määräytyy myöhemmän aikuisiän elintapoihin ja – oloihin liittyvistä tekijöistä. (Heikkinen 1999, 102). Samantapaiseen johtopäätökseen on tullut myös Bergeman (1997).



Kuvio 3.1 Hypoteettinen esitys vanhenemisen, sairauksien ja niiden riskitekijöiden keskinäisistä suhteista (mukaillen Heikkinen 1999, 102)

Vanheneminen ei itsessään lisää sairastuvuutta, mutta riski pysyvästi menettää terveytensä kasvaa. Toimintakykyisten määrä suomalaisten keskuudessa vähenee 45. ikävuoden jälkeen. Toimintarajoitteisuutta aiheuttavia pitkäaikaissairauksia on erityisesti 50–70-vuotiaiden keskuudessa (Sihvonon 1998).

Bergemanin (1997) mukaan biologista (anatomiset ja fysiologiset muutokset), psykologista ja sosiaalista ikääntymistä ei voida tarkasti kategorisoida. Kukin osio ei voi olla vaikuttamatta toiseen, vaikka niitä sinällään voidaan tutkia

erillään. Siksi rajan vetäminen ikääntymisen tai vanhuuden merkiksi tiettyyn ajankohtaan elämässä ei ole oikeutettua. Ikääntyminen on kaikilta osin yksilöllinen prosessi.

Fyysinen ikääntyminen

Fyysiseen ikääntymiseen liittyy erilaisia työ- ja toimintakykyyn vaikuttavia tekijöitä. Merkittävimmät niistä ovat aistien heikkeneminen, tuki- ja liikuntaelinten sekä sydän- ja verenkiertoelimistön kunto.

Aisteista näkö alkaa heiketä yleensä 40. ikävuoden jälkeen ja kuuloaisti vähitellen jopa 20. ikävuoden jälkeen (Aiken 1995, 46). Sekä näkö- että kuuloaistilla on merkitystä tarkkaavaisuutta vaativissa tehtävissä. Näyttöpääteytöskentely voi tuottaa ongelmia näön heikennettyä. Sekä näkö- että kuuloaistin heikkeneminen haittaavat paitsi tiettyjä erityistyötehtäviä myös sosiaalisia tilanteita ja oppimista.

Tuki- ja liikuntaelimistössä vanheneminen alkaa näkyä heti 30. ikävuoden jälkeen. Lihasvoima on parhaimmillaan 25–35 -vuotiailla. Sen jälkeen heikkenemistä tapahtuu asteittain. Jyrkemmin heikkenemistä tapahtuu 50. ikävuoden jälkeen. Lihaskestävyys sen sijaan säilyy pidempään, mutta lihaksiston suorituskyvyn palautuminen ennalleen pitkäkestoisen rasituksen jälkeen hidastuu (Heikkinen 1999, 104).

Aerobinen suorituskyky kuvaa elimistön kykyä sopeutua pitkäkestoiseen fyysiseen suoritukseen. Aerobisen suorituskyvyn muutokset ovat niin merkityksellisiä aktiivisilla työikäisillä, että esimerkiksi valtaosalle (normaali- tai huonokuntoinen) yli 55-vuotiaista naisista ei mielellään suositella ruumiillisesti raskasta työtä (Ilmarinen, Louhevaara, Korhonen, Nygård, Hakola & Suvanto 1991). Lisäksi sydämen sykkeen palautuminen normaalisti rasituksen jälkeen kestää kauemmin vanhemmalla henkilöllä kuin nuorella (Aiken 1995, 38). Fyysinen ikääntyminen näkyy työssä näin oman tahdin hiljenemisenä ja aiempaa herkempänä väsymisenä. Lisääntyneet fyysiset oireet ja sairaudet vaikeuttavat lisäksi työntekoa (Järnefelt 2001).

Psyykkinen ikääntyminen

Psyykkinen toimintakyky määritellään kyvyksi suoriutua älyllisiä ja muita henkisiä voimavaroja vaativista tehtävistä. Psyykkistä toimintakykyä mittaa se, miten yksilön voimavarat riittävät suoriutumaan päivittäisistä elämän asettamista vaatimuksista ja tehtävistä sekä miten hän suoriutuu elämän muutos- ja kriisitilanteista. Psyykkisen toimintakyvyn käsitteeseen on sisällytetty kognitiiviset toiminnot, kuten havaitseminen, muisti, oppiminen, ajattelu ja kielenkäytön taidot. Lisäksi mm. elämäntilanteiden hallinnan kokeminen, itsearvostus ja minäkäsitys sekä asenteet omaan vanhenemiseen kuuluvat psyykkisen toimintakyvyn tekijöihin (Ruoppila & Suutama 1994, 58–74), joihin palataan yksityiskohtaisemmin myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Vanhuudelle on tyypillistä psyykkisten kykyjen vähittäinen hiipuminen (Ruth & Ruoppila 1983, 173). Hiipumista ei kuitenkaan tapahdu kaikilla älykkyyden alueilla (vrt. ikääntyneet valtionjohtajat). Esimerkiksi verbaalisessa älykkyydessä heikkeneminen on hyvin vähäistä. Schaien (1996) tekemät tutkimukset osoittavat, että useimpien osakkykyjen nähdään paranevan jatkuvasti tai pysyvän suhteellisen muuttumattomina koko aikuisiän. 60. ikävuoden jälkeen voidaan havaita joitakin poikkeamia ja vasta 75. ikävuoden jälkeen nähdään selviä iästä johtuvia eroja. Suomalaisissa tutkimuksissa on todettu, että ikä vaikuttaa heikentävästi loogiseen päättelykykyyn, mutta ei kielellisiin valmiuksiin (Ruth & Ruoppila 1983, 174).

Aikuisten ja varsinkin ikääntyvien älykkyyden mittaamisessa on todettu tiettyjä metodologisia ongelmia. Tutkimuksia on tehty sekä pitkittäis- että poikittaistutkimuksina. Eri sukupolvien väliset sivistys- ja koulutuserot ovat huomattavia. Siksi on vaikea varmuudella erottaa, johtuvatko vanhempien tulokset iästä vai muista tekijöistä (Ruth & Ruoppila 1983). Myöhempien sukupolvien tutkimuksissa on havaittu, että koulutusinterventioilla voi olla positiivinen vaikutus älykkyyteen (Schaie 1996). Lisäksi tutkimustilanteessa on havaittu, että ikääntyvä ei välttämättä ole yhtä motivoitunut testitilanteesta kuin nuorempi henkilö. Toisaalta testi voi tuntua hyödyttömältä tai tarkoituksettomalta, mikä osaltaan vaikuttaa testin lopputulokseen. Mitä vanhemmasta henkilöstä on kyse, on testiin varattu aika ratkaisevassa asemassa (Aiken 1995, 102). Fyysinen sairaus (Hervonen & Pohjolainen 1991, 177) ja psykososiaalinen stressi voi vaikuttaa älylliseen suorituskkykyyn (Kimmel 1980, 356). Kritiikkiä samojen älykkyystestien käytöstä niin nuorille kuin ikääntyville on esitetty. Älykkyystestit on yleensä laadittu mittaamaan esimerkiksi opintomenestystä ja näin henkilön älykkyydestä saadaan hyvin abstrakti käsitys. Suoraan älykkyyteen toimintaan elämänläheisissä tilanteissa testit eivät mittaa (Ruth & Ruoppila 1983, 179; Aiken 1995, 104). Lisäksi eri kyvyt heikkenevät eri elämänvaiheissa (Schaie 1996).

Henkinen kasvu kuuluu kiistatta ikääntymisen vahvuuksiin. Ominaisuuksia, jotka kypsyvät iän myötä ovat esimerkiksi strategisen ajattelun lisääntyminen, kyky pohdiskella ja perustella asioita. Lisäksi viisaus lisääntyy koetun elämän myötä. Puhutaan arkielämän älykkyydestä (Ruoppila & Suutama 1994, 69). Viisauden ominaispiirteisiin kuuluu runsas tosiasiatieto elämänkulusta ja elämäntilanteista sekä runsas menettelytapatieto elämänkysymysten ratkaisusta, elämän kontekstuaalisuuden ymmärtäminen, suhteellisuuden taju ja kyky käsitellä epävarmuutta. Näitä ominaisuuksia tarvitaan työelämässä ammatillisten taitojen tueksi. (Baltes & Smith 1990; Ilmarinen 1998; Ruoppila 2001).

Tällaiseen viisauteen viittaa Pascual-Leon (1983) ja Basseches (1984). Tällaista viisautta nimitetään dialektiseksi ajatteluksi, jossa keskustelu etenee teesistä, antiteesistä ja edelleen synteisiin. Esimerkiksi riita ei tarvitse olla kenenkään syy, vaan asia voidaan ratkaista niin, että kumpikin osapuoli muuttaa ja sopeuttaa kantansa tilanteen vaatimalla tavalla. Tyypillistä dialektiselle ajattelulle on,

ymmärrys siitä, että erilaisilla näkökulmilla on arvoa ja että ratkaisun tulee olla rakentava. (Aiken 1995, 113.)

Viisaus ilmenee Ruoppilan & Suutaman (1994, 69) mukaan siinä, että kykenee havaitsemaan ja oivaltamaan olennaiset asiat eri ongelmissa. Vanhenemisen myötä kykenee antamaan hyvin harkittuja ja punnittuja arviointoja erilaisissa tilanteissa.

Muistin heikkeneminen on liitetty läheisesti vanhenemiseen. Tilapäinen huonomuistisuus ei silti aina liity itse vanhenemiseen vaan se voi olla ylikuormittuneisuuden ja masennuksen aiheuttamaa (Müller & Hämäläinen 2000). Erilaisia teorioita muistin heikkenemisestä on aikojen kuluessa esitetty. On väitetty, että muisti heikkenee käyttämättömyydestä tai että asiat ”hukkuvat” kun muistivarasto iän mukana kasvaa. Lisäksi on väitetty, että keskushermostossa tapahtuvat reaktiot ja aivosolujen menetykset vaikuttavat muistiin. Nykytiedon mukaan suositetaan kahta viimeistä vaihtoehtoa yhdessä selityksenä muistin huononemiselle (Kimmel 1980, 357). Voimakkaiden lääkkeiden käyttö ja harjoituksen puute voivat olla lisätekijöinä mahdolliseen huonomuistisuuteen (Aiken 1995, 118). Ikääntyvät voivat harjoitusten avulla parantaa muistiaan jopa paremmaksi kuin harjoittelematon nuori (Lahn 2000).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että lyhytkestoinen muisti säilyy suhteellisen hyvänä ikääntymisestä huolimatta. Ongelmat muodostuvat lähinnä mieleen palauttamisesta eikä niinkään tiedon varastoinnista (esim. Aiken 1995, 116). Pitkäkestoissa muistissa jo työiässä olevilla voi olla ongelmia sekä tiedon varastoinnissa että mieleen palauttamisessa. Kielellinen, motorinen ja havaintojen tunnistamisen muistijärjestelmät säilyvät, mutta tapahtumamuisti alkaa iän myötä osoittaa heikkenemistä (Ruoppila & Suutama 1994, 65). Uuden tiedon järjestämisessä iäkkäämmät ovat hitaampia kuin nuoremmat, mutta ikä ja kokemus auttavat ihmisten kykyä valita oikea tietoaaines informaatioärsykekokonaisuudesta (Müller & Hämäläinen 2000). Lisäksi tiedon prosessointi muistiin assosiaatioiden ja visuaalisten kuvien avulla on vaikeampaa (Aiken 1995, 116). Oppiminen ja muisti linkittyvät kiinteästi toisiinsa, koska muisti edistää oppimisprosessia. Voidaan puhua ”kognitiivisesta hidastumisesta” ikääntyvillä kun viitataan erilaisiin oppimiseen ja ongelmanratkaisuun liittyviin tekijöihin (Lahn 2000, 61).

Luovuudessa¹⁵ ei tapahdu iän myötä jyrkkää laskua. Luovuus jatkuu pitkään ja toisilla vasta alkaa keski-ikä kynnyksellä. Sekä tieteellisessä työssä että taiteissa luovuus saattaa jatkua jopa 80–90 vuoden ikään saakka. Yleensä luovuus alkaa hiipua 60. ikävuoden jälkeen. Sekä Harvey Lehman että Wayne Dennis ovat tutkineet luovuutta 1950 ja 1960-luvulla sekä taiteilijoiden että tieteellisessä

¹⁵ Luovuus on moniulotteinen käsite ja se voidaan määritellä monilla eri tavoilla. Luovuus ei aina tarvitse olla vain taiteellisuuteen viittaavaa luovuutta. Esimerkin vuoksi voidaan lisäksi viitata sellaiseen luovuuteen, jota Csikszentmihailyi (1996, 26) kuvasi aktiivisesti keskustelevalina henkilöinä, jotka kehittävät uusia ajatuksia ja pystyvät mieltämään ympäröivän maailman uusista ja erilaisista näkökulmista.

työssä olleiden keskuudessa. Dennis tutki työn laadun lisäksi tuotteliaisuutta ja totesi niiden olevan korkeimmillaan noin 40. ikävuoden kohdalla. (Kimmel 1980; Aiken 1995.) Esteenä luomistyölle ikääntyvällä voi olla korkealla asetetut odotukset ja ankara itsekritiikki. Luomistyötä haittaa joustavuuden ja omintakeisuuden puute. Lisäksi riskinotto kyky on pienentynyt (Ruth & Ruoppila 1983, 183).

Ihmisen elinkaareissa aika 40. ja 50. ikävuoden välillä merkitsee psyykkisesti suurten muutosten aikaa. Ihminen käy läpi elettyä elämäänsä ja pohtii, mitä kaikkea on saanut aikaan. Toisaalta hänen pitäisi suoriutua työpaikalla hyvin ja ammattitaito sekä työkokemus karttunut. Lisäksi perhe-elämässä tapahtuu muutoksia: lapset itsenäistyvät ja muuttavat pois. Usein tässä iässä yksilö joutuu ottamaan perheensä vanhimman roolin, koska omat vanhemmat ovat sairaita tai kuolleet. Suhde puolisoon muuttuu joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Terveystilassa saattaa tapahtua muutoksia. Keski-iässä kaikki on vielä kuitenkin mahdollista. (Levinson & Darrow 1978; Dunderfelt 1992.)

Sosiaalinen ikääntyminen

”Vanheneminen on perustaltaan sosiaalista, koska yhteiskunta normittaa sen, minkä ikäistä tai ketä pidetään vanhana” (Tikka 1994, 81).

Sosiaalisella vanhenemisella tarkoitetaan Koskisen mukaan (1994, 76–77) ikääntyvän ihmisen ja hänen ympäristönsä välisessä suhteessa tapahtuvia muutoksia. Sosiaalinen vanheneminen tapahtuu yhteiskunnassa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat siihen, millaiseksi vanheneminen muodostuu. Sosiaalinen vanheneminen voi olla myös sitä, mitä muut yhteiskunnan jäsenet odottavat ikääntyvältä. Yhteiskunnassa muodostetaan tiettyjä säännöksiä, kuten työikä tai eläkeikä, jotka luokittelevat ihmisen iän, toiminnallisuuden tai sukupolveen kuulumisen perusteella.

Vanhenemisen tai ikääntymisen alkamisajankohtaa ei voida aina yksiselitteisesti määrittellä. Kalenteri-ikä ei yksin määrää vanhenemistä psyykkisesti eikä sosiaalisesti. On usein sanottu, että ihminen on *vain* niin vanha kuin tuntee olevansa. Vanhuuden alkamisen määrittely perustuu yhteisiin kulttuurisiin sopimuksiin. Ikääntyvää yksilöä on tarkasteltava siinä yhteiskunnallisessa ja kulttuurisessa kontekstissa, jossa kokemus ”ikääntymisestä” rakentuu (Charpentier & Järnefelt 2002). Ikääntyminen on suomalaisessa yhteiskunnallisessa keskustelussa katsottu työelämässä alkavaksi noin 45. ikävuoden paikkeilla. Kun taas vanhuus alkaa useissa läntisissä teollisuusmaissa 65-vuotiaana eläkelainsäädännön määrittelemänä.

Sosiaalinen vanheneminen voidaan käsittää subjektiivisena ja kokemuksellisenä asiana. Biologiset vanhenemisen merkit ovat kokemuksellisesti tosia arkitilanteissa ja asettavat tietyt toimintarajat, joilla on merkitystä myös psyykkisesti ja sosiaalisesti (Tikka 1994). Sosiaalisen toiminnan perustana toimii ihmisen oma minä. Sosiaalisena minänä ihmisellä on tietty käsitys itsestään

suhteessa muihin. Hänellä on tietyt tavat käyttäytyä ja ilmaista itseään (Heikkinen 1990). Sosiaalinen toimintakyky päinvastoin kuin yleinen toimintakyky usein paranee iän lisääntyessä. Tämä johtuu parantuneesta itsensä tuntemisesta ja ihmistuntemuksesta. Ikääntyvä hylkää huonoiksi osoittautuneet käyttäytymismallit niin työ- kuin yksityiselämässäänkin. Strateginen ajattelu vahvistuu.

Kaikenlainen sosiaalinen osallistuminen vahvistaa toimintakykyisyyden ja henkisen hyvinvoinnin säilymistä ikääntyvällä. Esimerkiksi eläkkeelle siirtyminen on aktiivisen työssä käyvän ihmisen elämässä suuri muutos. Työstä pois jääminen joko työttömyyden tai työkyvyttömyyden vuoksi on aina riski, jos sosiaaliset verkostot työelämän ulkopuolella eivät ole toimivia. Lisäksi huoli riittävästä toimeentulosta tai tarpeettomuuden tunne voi eristää ikääntyvän sosiaalisista kontakteista. (Kimmel 1980, 291-294.) Ennen aikaiselle eläkkeelle on suomalaisista ikääntyneistä kuitenkin halunnut 1990-luvulla enemmistö työssäkäyvistä (esim. Gould 1994; Karisalmi & Tuuli 1998; Lehto & Sutela 1998). Halu on voinut johtua työelämässä vallinneesta epävarmuudesta työn jatkuvuudesta tai myös eläkevaihtoehtojen runsauden antamista mahdollisuuksista (Gould 1999). Eläkkeellelähtöhalukkuus on 2000-luvulle tultaessa hiipunut. Syiden voidaan arvella olevan eläkelainsäädännön muuttumisesta (Rantala & Romppanen 2004), mutta myös työelämän aktiivisten kehitystoimenpiteiden ansiota.

3.2 Ikääntyvä aikuinen oppijana

Kullakin historiallisella aikakaudella on ollut vaikutus ihmisten käsityksiin koulusta, koulutuksesta ja oppimisesta. Siihen ovat vaikuttaneet paitsi yhteiskunnassa tapahtuva sosiaalinen kehitys myös yksilöiden elämänkaaren pituus (Knowles 1980, 41). Esimerkiksi Suomessa Antikainen & al. (1995 & 1996) ovat tutkineet koulutuksen merkitystä eri aikakausina syntyneille henkilöille. Sota sekä sen jälkeinen jälleenrakennuskausi, siirtolaisuus ja maassamuutto sekä sosiaalisen hyvinvoinnin kasvu ovat vaikuttaneet koulutukseen asennoitumisessa. Tutkimuksen perusteella koulutussukupolvet luokitellaan kolmeen eri ryhmään koulutuskäsitysten ja elämänkulkuun vaikuttaneiden yhteiskunnallisten muutosten perusteella (1995, 64–67). Vanhin tarkastelun kohteena ollut ikäryhmäryhmä (ennen vuotta 1936 syntyneet) on elänyt aikana, jolloin elämä on koettu taisteluna ja vastaavasti pidetty koulutusta korkeasti arvossa ja ihanteena. Sukupolvea nimitetään sodan ja niukan koulutuksen sukupolveksi. Toinen ikäryhmä (1936–1955 syntyneet) koki koulutuksen selkeänä keinona elämässä pärjäämiselle ja edellytyksenä hyvän työpaikan saamiselle. Työ koettiin keskeisenä elämänsisältönä ja statuksen antajana. Koulutusmahdollisuuksien laajentuessa yhä useampi tämän ikäryhmän edustaja pääsi nauttimaan koulutuksen suomista mahdollisuuksista oman elintasonsa nostamiseksi edellistä sukupolvea korkeammaksi. Sukupolvea nimitetään rakennemuutosten ja kasvavien koulutusmahdollisuuksien

sukupolveksi. Kolmas koulutussukupolvi (1956- ja sen jälkeen syntyneet) edustaa sosiaalisen hyvinvoinnin ja koulutuksellisten vaihtoehtojen sukupolvea, jolle koulutus merkitsi itsestään selvyttä. Yksilöiden elämää hallitsivat enemmän omaan identiteettiin ja ihmissuhteisiin liittyvät huolet kuin koulutus. Avartunut maailmankuva, matkustelu ja lisääntyvä kansainvälistyminen ovat antaneet yksilöille laajemman käsityksen ympäröivästä todellisuudesta ja sen myötä hyvin erilaistuneen kuvan koulutuksen ja oppimisen tarpeista.

Edellä kuvatuista koulutussukupolvista kaksi jälkimmäistä ovat vielä 2000-luvulla työelämässä. He ovat joutuneet työuransa aikana kokemaan yhä lisääntyvät osaamisen vaatimukset. Elinikäinen oppiminen on muokannut heidän käsitystään työelämän ja koulutuksen tai oppimisen välisistä suhteista. Opitun yhteys arkipäivään on entistä kiinteämpi. Toisaalta myös oppiminen on liitetty ajatuksellisesti aiemmin osaksi nuoruutta ja kokemattomuutta voi se vaikuttaa ikääntyvän työntekijän minäkuvan muodostumiseen. Oppijan rooli saattaa merkitä yksilölle auktoriteettiaseman menettämistä (Barnett 1999, 35). Muuttunut käsitys oppimisen elinikäisyydestä on muodostunut heille haasteeksi.

Kun kyseessä ovat ikääntyvät oppijat, on erityisesti formaaleissa oppimistilanteissa otettava huomioon tietyt eroavaisuudet nuoriin opiskelijoihin verrattuna: ikääntyvät vaativat hitaampaa opetusvauhtia ja he pelkäävät tekevänsä virheitä. Heitä vaivaa ahdistuneisuus ja puute tarkkaavaisuudessa. Spontaani mielikuvituksen käyttö on heillä vähäisempää kuin nuorilla. Lisäksi opetettavasta asiasta on oltava hyötyä heidän jokapäiväiseen toimintaansa (Aiken 1995, 124–125). Toisaalta taidot valikoida tietoa juuri omiin tarpeisiin kehittyvät iän myötä paremmiksi (Müller & Hämäläinen 2000).

Ikääntyvien oppimisvaikeuksien taustalla voi olla heikko itseluottamus kykyihin, puutteellinen opiskeluteknikka ja haluttomuus käyttää muistitekniikoita. Nämä voivat olla seurausta vähäisistä opiskelukokemuksista (Ruth & Pitkänen 1994, 151). Mezirowin (Mezirow & al. 1996) uudistavan oppimisen teoriaan perustuen Ruohotie (1998a, 24–25) tulkitsee psykologisen merkitysperspektiivin vääristymän johtavan esteiden luomiseen aikuisen oppimisessa; nimenomaan negatiiviseen minäkuvaan, estoihin ja puolustusmekanismeihin. Minäkuvassa voi heijastua lapsuuden ajoilta negatiivisia oppimiskokemuksia. Ne ehkäisevät aikuista toimimasta aina kun on vaara kieltojen rikkomisesta. Vasta kun yksilö on murtanut tämän pelon, hän pystyy vapautumaan ja vapauttamaan itsensä oppimaan. Kyse on tietyn kriisin läpikäymisestä. Toisaalta aikuisten oppijoiden on todettu olevan motivoituneempia ja tottuneempia ajattelemaan oppimista kuin nuoremmat, vaikka heiltä puuttuu itseluottamusta he kantavat huolta oppimisestaan (Lahn 2000, 55).

Ikääntyvien oppimisen taustalla voivat vaikuttaa heidän elämänsä aikana vallinneet yhteiskunnalliset tekijät: oppimisen sosiaalinen ympäristö, käsitys oppimisen ja koulutuksen merkityksestä elämässä. Lisäksi aiemmat negatiiviset oppimiskokemukset ja heikko kannustus voivat heikentää oppimiseen liittyvien tilanteiden hyödyntämistä. Emotionaalisten tekijöiden merkitys kasvaa: itseluottamus ja itsearvostus ovat keskeisiä tekijöitä arvioitaessa ikääntyvän

kykyjä oppia uutta. Edellä mainitut tekijät sisältyvät siihen kuvaan tai käsitykseen, joka yksilöllä on itsestään (minäkuva, minäkäsitys).

3.2.1 Minäkuva ja identiteetti

Tässä tutkimuksessa on yhtenä keskeisenä tavoitteena selvittää ikääntyvän työntekijän käsitystä itsestään työntekijänä ja oppijana myöhäismodernissa ympäristössä, jossa selviämisen edellytyksenä on yksilön oma vastuu itsensä kehittamisestä (vrt. luku 2.2). Identiteetin muunneltavuus muodostaa pohjan elämänhallinnan ja motivaation tarkastelulle pyrittäessä selvittämään työntekijän työssä oppimiseen johtavaa prosessia.

Minäkuva ja identiteettiä on tutkittu ja yritetty määritellä eri tavoin ja sisällyttää määritelmään erilaisia tekijöitä. Yksilön minään liittyvä käsitteistö on sekava. Minäkuva, minäkäsitystä, identiteettiä, itsetuntoa, itsearvostusta ja itseluottamusta on käytetty tutkijoista riippuen joko eri käsitteinä tai synonyymeinä (Aho & Laine 2002, 16–17). Ahon ja Laineen (mt. 18) mielestä lähtökohtana uusimmissa tutkimuksissa on ollut oletamus siitä, että minä, minäkuva, minäkäsitys, identiteetti ja itsetunto sisältävät kolme prosessia: itsensä tiedostamisen, itsensä tuntemuksen ja itsensä arvostamisen, mutta niiden painoarvo on em. käsitteissä erilainen (mt. 16). Minän kokonaisuuden muodostavat Ojasen (1994, 31) mielestä identiteetti, minäkuva ja itsetunto. Koko minän rakentamisen perustana ovat erilaiset elämän varrelta kertyneet kokemukset, tapahtumat, tuntemukset ja muistot (mt. 28–29). Tarkemmin tarkasteltuna molempien lähteiden käsitteet ovat yhteneväisiä.

Minään liittyy kaksi ulottuvuutta: minä subjektina (kokijana tai tekijänä) sekä minä objektina (koettuna tai tekemisen kohteena). Jälkimmäinen ulottuvuus on käsillä olevassa tutkimuksessa pääasiallisen mielenkiinnon ja analysoinnin kohteena. ”Yksilöstä tulee itsensä objekti, kun hän sisäistää toisten ihmisten asenteet itsestään, ts. muut ihmiset vaikuttavat asenteillaan objektiminän muodostumiseen” (Aho & Laine 2002, 17). Sosiaalinen kanssakäyminen on olennainen osa minän kehitystä. On tärkeää yksilön kannalta, millaisena hänet koetaan ja nähdään. Lisäksi on tärkeää rakentaa minää jakamalla tärkeät symbolit ja merkitykset toisten kanssa (Mead 1967).

Minäkuvan ja identiteetin välille on vaikea tehdä eroa. Identiteettiin liittyy kuitenkin olennaisesti sosiaaliset tekijät kuten perhe, työ ja ammatti. Identiteettiä voidaan sanoa viitekehykseksi, jossa yksilö etsii ja jäsentää olemassaoloansa. Esimerkiksi itsensä tiedostaminen, tunteminen ja arvostaminen ovat osa identiteettiä. Minäkäsitys ja minäkuva on tässä yhteydessä käsitelty synonyymeina. Minäkuva vastaa kysymykseen, millaisena koen itseni (koettu tosiasia)? Vastaukseksi saadaan iästä riippuen erilaisia asioita. Nuoret kertovat yleensä enemmän ulkoisesta olemuksestaan: pituudesta, hiusten ja silmien väristä. Aikuiset taas kuvaavat itseään mieluummin sisäisten ominaisuuksien, arvojen ja asenteiden mukaan (huumorintajuinen, älykäs, voimakas, hiljainen jne.) sekä mitä ammatikseen tekevät (Ojanen 1994, 31–32). Minäkuva on yksilön itsensä tiedostama kokonaisnäkemys itsestään, joka sisältää pääasiassa

objektiminän. Minäkuva on jäsentynyt skeema itsestä, joka sisältää menneisyyden kokemukset, nykyisyyden ja tulevaisuuden yhdistettynä arvoihin ja asenteisiin, ihanteisiin sekä tunteisiin. Tarkemmin määriteltynä minäkuvassa voidaan erottaa kolme dimensiota: *reaaliminäkuva* (todellinen, tiedostettu minäkuva siitä mikä minä olen), *ihanneminäkuva* (minkälainen haluaisin olla) ja *normatiivinen minäkuva* (millaisena muut ihmiset pitävät minua tai haluavat minun olevan) (Aho & Laine 2002, 18–19).

Reaaliminäkuvan ja ihanneminäkuvan välille voi latautua jännitettä, koska ihanneminäkuva heijastaa niitä ympäristön odotuksia ja vaatimuksia, jotka yksilö on sisäistänyt. Yksilö kokee sisäistä painetta muuttua paremmaksi tai tehdä esimerkiksi työnsä paremmin. Toisaalta normatiivinen minäkuva taas ilmaisee niitä ympäristön odotuksia, jotka yksilö tunnistaa, mutta ei ole sisäistänyt. Jotta yksilön minäkuvasta saadaan tasapainoinen käsitys, on ihanneminäkuva sekä normatiivista minäkuvaa arvioitava suhteessa hänen reaaliminäkuvaansa. (Aho & Laine 2002, 19.)

Aho ja Laine (2002) haluavat jakaa vielä kunkin minäkuvan dimension neljään osa-alueeseen: suoritusminäkuvaan, sosiaaliseen minäkuvaan, emotionaaliseen minäkuvaan ja fyysis-motoriseen minäkuvaan. Suoritusminäkuva on keskeinen osa-alue kun tarkastellaan yksilön käsitystä omasta oppimisestaan sekä muista kognitiivisista suoritusilanteista, kuten joistain työtehtävistä. Sosiaalinen minäkuva taas korostuu työpaikalla, kun yksilö arvioi suhteitaan muihin työntekijöihin ja ryhmässä toimimistaan (mt. 19).

Meadin (1967) mielestä yksilöllä on niin monta minää kun hänellä on sosiaalisia roolejakin. Goffmanin (1959) mukaan taas yksilöllä on useita eri tapoja esitellä itsensä muille perustellen, että elämä on täynnä näytelmiä, joissa henkilöt esittävät erilaisia rooleja kasvokkain. Minäkuvan muuttuessa omaksutaan tiettyjä rooleja elämän varrella (työhön, aviopuolisoon, harrastukseen liittyvät roolit). Gardnerin (1994, 230–232) mukaan minäkäsityksen voi tulkita myös niin, että *minä* sinänsä ei ole keskeisessä asemassa vaan, että *minä* on kokoelma erilaisia persoonallisuuden piirteitä, jotka aktivoituvat ympäröivän tilanteen vaatimalla tavalla. Hän kutsuu näitä eri *minän* ilmentymiä rooleiksi tai naamioiksi, joita tarpeen mukaan vaihdetaan (vrt. Mead). Tämän perusteella on tulkittavissa, että samalla ihmisellä voi ajoittain olla useita rinnakkaisia minäkuvia tai -käsityksiä itsestään.

Minäkuva voi muuttua elämän aikana, vaikkakin hitaasti. Pelkästään yksilössä itsessään tapahtuvat esimerkiksi vanhenemisen merkit ja länsimainen asenne sekä käsitys vanhenemisesta saattavat aiheuttaa minäkuvan muuttumista. (ks. esim. Stjernberg 1987, 13; Hattie 1992, 139.) Lisäksi voimakkaat kokemukset ja elämäkokemus voivat muuttaa minäkuvaa (Ojanen 1994, 331–332). Aikuiselle yksilölle minän ja minäkuvan kehityksen korkeimmat tasot saavutetaan yleensä henkisen kasvun ja kypsyyden kautta. Riippumattomuus ja yksilöllistyminen on tyypillistä henkilölle, joka sietää ja osaa ratkaista ristiriitoja sekä hyväksyä erilaisuutta. Hänellä on valmiutta kohdata muutoksia ja kehittää itseään yksilönä. Ihmisenä kasvu ja asioiden kyseenalaistaminen koetaan tärkeiksi. Lisäksi hän

pystyy itsereflektion kautta analysoimaan toimintaansa ja tunteitaan. (Aho & Laine 2002, 31.)

Työelämässä uransa keskivaiheen ohittaneet voivat kohdata kriittisen ajanjakson, jolloin yksilön minäkuvan kehitys on tienhaarassa. Työssä leipääntyminen, motivoituneisuusongelmat tai sairastelu murentavat minäkuvaa. Wariksen (1997) sekä Kivimäen ja Kalimon (1996) tutkimustulokset osoittavat, että pitkäkestoinen työstressi toimii minäkuvaa ja itsearvostusta muuttavana tekijänä. Minäkuva työssä uupuvana ikääntyvänä työntekijänä voi olla rooliristiriidassa jaksavan ja tehokkaan työntekijän kanssa. Silloin yksilö pyrkii ensisijaisesti suojautumaan ns. puolustusmekanismeilla, kuten kieltäminen, projektio ja eristäminen (Ojanen 1994, 39–40), mutta pitemmällä aikavälillä voi tulla kyseeseen minäkuvan muuttuminen negatiiviseksi työrooliin nähden. Yksilö pyrkii pois työstä. Hän haluaa sellaisen roolin, jossa hän tuntee olevansa pätevä ja pystyvä. Esimerkiksi haastava työ ja esimiehen kannustus oppimistilanteissa saattaa tuottaa tuloksia positiivisen minäkuvan vahvistamisessa (Vuorinen 1997, 268–269). Ympäristö heijastaa odotuksillaan tiettyä mallia ikääntyvän käyttäytymiseen.

Käsitteiden monimuotoisuutta kuvastaa lisäksi pohdinta identiteetin merkityksestä. Identiteetti vastaa kysymykseen kuka minä olen? Identiteetti muodostuu niistä yksilön ominaisuuksista, jotka erottavat hänet muista ihmisistä ja tekevät hänestä ainutlaatuisen. Identiteettiä määriteltäessä nousee kysymys yksilön rooleista ja viiteryhmästä, johon yksilö on sitoutunut. Identiteetin olemuksessa korostuu persoonan ulkopuoliset tekijät (Aho & Laine 2002, 18). Lisäksi identiteetti on tilannesidonnaisempi kuin minuuden käsite (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2001, 364). Ammatti, tehtävä tai esimerkiksi yhteiskunnallinen asema voi määritellä yksilölle identiteetin. Siihen liitetään itsensä tiedostaminen. Tosin myöhäismodernissa ympäristössä tehtävät ja statukset vaihtelevat nopeasti. Toimintaympäristön jatkuva muuttuminen vaatii identiteetiltäkin muuntautumiskykyä. On osattava nopeasti purkaa ja unohtaa vanha ja rakentaa uutta identiteettiä ajan ja tilanteen vaatimalla tavalla (Bauman 1998b, 38–39). Uusissa työtehtävissä siitä on etua tehtävien oppimisen kannalta. Identiteetiltäkin vaaditaan muunneltavuutta tilanteiden vaatimalla tavalla. Identiteettien nopea vaihtaminen voi osoittautua vaikeaksi. Voiko ikääntyvä yksilö luopua identiteetistään ja siirtyä helposti toiseen? Mikä on identiteetin perimmäinen tehtävä elämänkulun aikana omaa itseä määriteltäessä?

Yleisesti on taipumus ajatella, että rooli ja identiteetti viittaavat samaan asiaan (esimerkiksi opettajan rooli ja ammatti-identiteetti). Rooli eroaa identiteetistä siinä, että rooleja voi olla useita, mutta identiteettejä vain yksi kerrallaan. Rooli on tietyn sosiaalisen aseman odotusten ja vaatimusten kokonaisuus (Ojanen 1994, 33).

Itsetunto käsitteenä kertoo, miten yksilö tuntee, arvostaa ja tiedostaa itsensä. Itsensä arvostaminen on itsetunnon tärkein prosessi. Aho ja Laine (2002, 20) määrittelevät yksilöllä olevan hyvän itsetunnon, kun hän havaitsee olemassaolonsa ja tuntee vahvuutensa ja heikkoutensa sekä myös hyväksyy ne.

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan itsetuntoa lähemmin elämänhallinnan näkökulmasta.

3.2.2 Elämänhallinta työminäkuvan rakentajana

Sosiaalipsykologian alueella on tutkittu elämänhallinnan käsitettä sen eri merkityksissä: elämänstrategiana, sitkeytenä, pystyvyytenä (*self-efficacy*, Bandura 1997), joiden avulla pyritään kontrolloimaan omaa elämää. Eri tutkimukset viittaavat elämänhallinnan liittyvän itsetunnon ja minäkuvan käsitteisiin (Jaari 2004, 77). Elämänhallinta on myös kykyä ottaa vastuuta omasta toiminnastaan, parantaa omaa suoritustaan, mikä lisäksi edellyttää haasteiden vastaanottamista ja esteiden voittamista (Ruohotie 2000, 43). Huhtaniemi (1995, 47, 70–72) lisää vielä itsevarmuuden, itseluottamuksen ja itsekeskeisyyden elämänhallinnan ominaisuuksiin. Näin ollen elämänhallinta on yksilön vakaata uskomusta siihen, että hän voi itse vaikuttaa siihen, mitä hänelle tapahtuu (Jaari 2004, 77).

Yksilön asenteet ovat keskeinen tekijä tutkittaessa elämänhallintaa (Ruohotie 2000; Huhtaniemi 1995). Asenteista riippuu, miten yksilö kyseenalaistaa uskomuksiaan ja oppii kokemuksistaan. Negatiivisella tai positiivisella asennoitumisella muutoksiin tai vastoinikäymisiin on huomattava merkitys, miten sopeutuminen uusiin tilanteisiin, esimerkiksi työssä, onnistuu (Ruohotie 2000, 43). Yksilön vastuu oman itsensä ja ammattitaitonsa kehittämisestä korostuu. Osallistava työympäristö tarjoaa välineet, mutta työntekijän on itse päätettävä, mitä hän haluaa oppia ja saavuttaa työssään (mt. 43).

Feldt (2000) on tutkinut elämänhallintaa ja käyttää siitä nimitystä koherenssin tunne. Hän perustaa omat tutkimuksensa Antonovskyn (1979) salutogeeniseen teoriaan. Antonovsky määrittelee elämänhallinnan yleiseksi selviytymisvoimavaraksi, joka vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin. Antonovskyn mukaan koherenssin tunne tarkoittaa ihmisen sisäisen maailmaan orientoitumisen mallia. Se ilmentää sitä tapaa, jolla yksilö havainnoi itseään ja ympäröivää maailmaa. Koherenssi sisältää kolme osatekijää: ymmärrettävyys, hallittavuus ja tarkoituksellisuus. Ymmärrettävyys tarkoittaa, että pystyy hahmottamaan omat sisäiset voimavaransa ja niiden merkityksen vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa sekä etsimään loogisia asiayhteyksiä ympäröivästä elämästä. Hallittavuus tarkoittaa tunnetta, jonka avulla yksilöllä on käytössään voimavaroja, joilla voi säädellä elämän eri tapahtumia. Tarkoituksellisuus tai mielekkyys tarkoittaa, että tapahtumilla ja asioilla on merkitys kunkin yhteisön arvojärjestelmässä, ja että elämässä on yleensä järkeä (Feldt 2000) tai miten yksilö kokee tarkoituksen omassa elämässään ja haluaako ja kykeneekö hän aktivoimaan voimavarojaan ympäristön velvoitteisiin (Jaari 2000).

Antonovskyn (1979) mukaan koherenssin tunne muovautuu 30. ikävuoteen mennessä. Tosin Feldt (2000, 51) on tutkimuksissaan todennut, ettei koherenssin tunteen pysyvyyttä määrää ikä: yli 30-vuotiaillakin tapahtuu muutoksia koherenssin tunteessa. Sen sijaan suuret elämänmuutokset ja kokemukset

yleensä voivat vaikuttaa myöhemminkin koherenssin vahvuuteen (Antonovsky 1979). Näin työllä ja siihen liittyvillä kokemuksilla (esim. työttömyys) on Feldtin (2000, 50) mukaan suuri vaikutus koherenssin tunteen muovaajana. Työilmapiiri, työn pysyvyys, työyhteisön ja esimiehen tuki säätelevät koherenssi tunnetta. Esimerkiksi työn sisällöllinen vaativuus voi toimia heikon koherenssin omaavilla stressitekijänä. Lisäksi heikon koherenssin omaavilla työntekijöillä hyvät sosiaaliset suhteet työpaikalla lisäsivät hyvinvoinnin tunnetta, kun taas vahvan koherenssin omaavilla sosiaalisten suhteiden yhteys hyvinvointiin oli heikompi. Feldt (1995, 108) totesi tutkimuksissaan, että koherenssin tunteen kasvaessa psykosomaattinen oireilu ja työuupumus vähenivät ja työtyytyväisyys lisääntyi. Huhtaniemenkin (1995) mielestä myönteinen minäkuva ja usko omiin mahdollisuuksiin voi osoittaa elämänhallintaa (koherenssin tunnetta). Vähäinen elämänhallinta taas on yhteydessä työpaikalla vaikutusmahdollisuuksien vähäisyyteen ja tuen puutteeseen. Jaari (2004) on niin ikään havainnut elämänhallinnan ongelmien liittyvän heikkoon itsetuntoon. Feldtin (1995) tutkimuksessa kävi myös ilmi, että vaikka ikääntyvien uupumus jossain määrin lisääntyikin, silti työtyytyväisyys lisääntyi iän karttuessa. Selityksenä voi olla, että ikääntymisen myötä sekä työhön että elämään yleensä kohdistuvat odotukset, tarpeet ja kognitiiviset rakenteet muuttuvat.

3.2.3 Käsitys itsestä oppijana

Elinikäisen oppimiskäsityksen myötä yksilö on joutunut uudelleen arvioimaan oman käsityksensä itsestään oppijana. Lapsuuden ja nuoruuden aikainen peruskoulutus antaa yksilölle rakennuspohjan jatketulle oppimiselle aikuisiässä. Tiedot ja taidot muodostavat kuitenkin vain osan yksilön kokonaisosaamisesta. Kokemus on tärkeä osa kokonaisosaamista. Se auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin kytkemällä aiemmin hankittu tieto uuteen. Arvojen ja asenteiden merkitys korostuu myös yksilön osaamisen ja oppimisen kriteereinä. Koska arvoja on vaikea muuttaa, voivat ne ennustaa jossain määrin, miten yksilö tulee sopeutumaan muutoksiin ja oppimaan uutta. Asenteisiin kuuluu halu ja tahto oppia uutta sekä yksilön ajattelua ohjaava sisäinen malli ja sen hallinta. (Ojala 1999, 103–105.) Kun vastuu omasta oppimisesta on siirtynyt yhä enemmän yksittäiselle työntekijälle ja työssä oppiminen on tullut yhä tärkeämmäksi osaksi yksilön tiedostettua oppimista, on käsitys oppijana kehittymisestä muuttunut. Paitsi, että työssä opitaan ammattiin liittyviä taitoja, pitäisi työssä oppiminen kehittää yksilön metakognitiivisia ja motivaatioon liittyviä taitoja, sillä pelkkä koulutuksen ja instrumentaalisen tiedon lisääminen ei välttämättä johda lisääntyneeseen oppimiseen ja hyviin suorituksiin. Metakognitiivisiin taitoihin Ruohotien (2003, 262) mielestä kuuluu esimerkiksi usko selvitä epävarmoissa ja vaativissa tilanteissa, usko oman osaamisen kontrollointiin, halu jakaa osaamistaan muiden kanssa, halu ratkoa työhön liittyviä ongelmia sekä kyky ja halu arvioida oman työn tuloksia myös organisaation näkökulmasta.

Työntekijöiden parempi itsetuntemus ja sitä kautta osaamisen soveltaminen vaihtuviin tilanteisiin ja ongelmanratkaisuihin tuottaa paremman lopputuloksen

(Ruohotie 2003, 262). Tietoisuus omista vahvuuksista ja heikkouksista sekä omista kyvyistään ja mahdollisuuksistaan eri konteksteissa muodostaa vahvan merkityksen oppimiselle, muistamiselle ja ongelman ratkaisulle. On huomattava, että kronologisella iällä ei tässä arvioida olevan merkitystä (mt. 264).

Itsesäätely oppimisessa (self-regulation)

Oppimisen itsesäätelykyky on ihmiselle tunnusomainen piirre, jossa hän itse asettaa tavoitetasoja, arvioi suorituksiaan ja palkitsee itseään eri tavoin. Yksilön selviämistä vaatimuksiltaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä voidaan arvioida esimerkiksi oppimisen itsesäätelyn tason avulla.

Itsesäätely terminä viittaa yksilön suunnitelmalliseen ajatteluun ja toimintaan, jolla on vaikutusta yksilön oppimisen tavoitteisiin ja motivaatioon. Se on oppijan kykyä tarkkailla, kontrolloida ja arvioida omaa oppimistaan sekä kykyä selviytyä opiskeluun liittyvistä vaikeuksista (Ruohotie 2002, 37–38). Itsesäätelyssä korostuu yksilön sisäiset prosessit ja minäkäsitys (= minäkuva). Esimerkiksi kehittynyt itsetuntemus edistää itsesäätelyn toteutumista. Oppimisen itsesäätelyn syklissä on eroteltavissa Zimmermanin (1998, 1-19) mukaan kolme vaihetta: ennakoiva ajattelu tai toimintaan sitoutuminen, suoritus tai tahdonalainen kontrolli ja itsereflektio. Yksilön oppiminen riippuu hänen kyvystään hallita itsesäätelyyn liittyviä erilaisia tekijöitä (Ruohotie 2003, 257–258).

Ennakoiva ajattelu valmistelee tulevaa oppimista tai suoritusta. Siihen liittyvät tekijät, kuten sisäinen mielenkiinto, tulosodotukset ja henkilökohtaiset uskomukset esimerkiksi tehtävästä suoriutumisen mahdollisuuksien arviointi (*self-efficacy*) ennustavat jo tavoitteiden asettamisen onnistumista ja strategista suunnittelua, jonka avulla valitaan keinot tavoitteen saavuttamiseen. Ennakoiva ajattelu vahvistaa sitoutumisen tehtävän suorittamiseen. (Ruohotie 2003, 257–258.)

Itse suoritus tai tahdonalainen kontrolli sisältää asiaan keskittymisen, ajan hallinnan huomioon ottamisen ja mahdollisen avun etsimisen. Suorituksen aikana yksilö toimii itseään ja ympäristöään tarkkaillen ja pyrkii reagoimaan mahdollisimman nopeasti muutosten vaatimalla tavalla. Suorituksen kontrolliin liittyvien tekijöiden tehtävänä auttaa yksilöä keskittymään tehtävään ja varmistaa optimaalinen suoriutuminen. (Ruohotie 2003, 258.)

Itsereflektion tehtävänä on arvioida, miten tavoitteet saavutettiin ja tyydyttikö lopputulos. Lisäksi itsearviointin avulla tarkastellaan onnistumisen tai epäonnistumisen syitä. Tehokkuususkomukset (*self-efficacy*) vaikuttavat jo ennakoivan ajattelun vaiheessa onnistumisien ja epäonnistumisien syiden tulkintaan. Mitä kyvykkäämpinä ihmiset pitävät itseään sitä korkeammalle he asettavat tavoitteensa ja sitoutuminen on vahvempaa. Epäonnistuessaan itseensä luottavat ihmiset arvioivat yrittäneensä liian vähän. Kun taas ne, jotka eivät luota itseensä ja mahdollisuuksiinsa pitävät epäonnistumisen syynä usein kykyjen puutetta. (Ruohotie 1998a, 74–76.)

Oppijat, jotka pystyvät mielestään säätelemään omaa oppimistaan, pyrkivät ymmärtämään asioita loogisesti ja analyyttisesti ja hahmottavat oppimiskokonaisuudet selkeämmin kuin muut. Tätä syväprosessointia käyttävillä yksilöillä on systemaattinen tapa opiskella, kyky prosessoida oppimaansa sekä voimakas sisäinen motivaatio. Itsesäätely voi olla tietoista ja reflektiivistä toimintaa, mutta joissain tapauksissa myös automaattista. (Ruohotie 1998a 76–77.)

Tehokkuususkomus (self-efficacy)

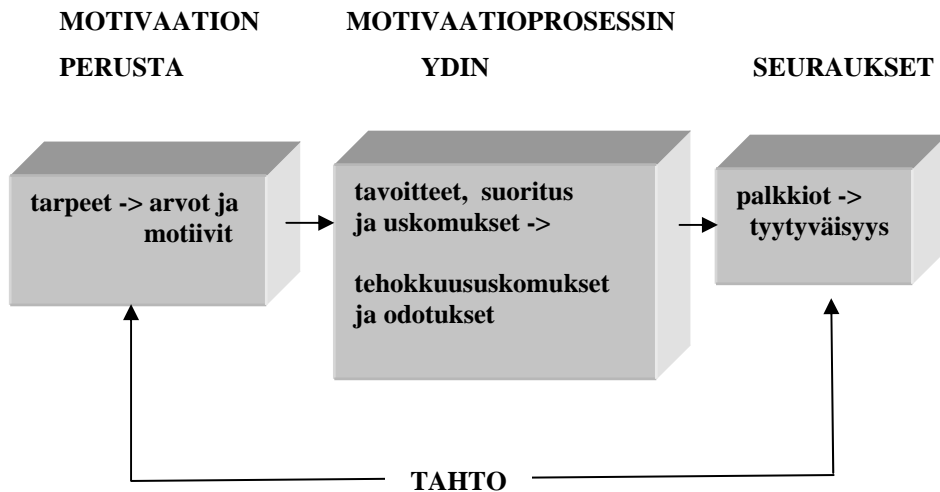
Tehokkuususkomus tai usko omiin kykyihin on keskeinen itsesäätelyyn ja motivaatioon liittyvä käsite, joka kuvaa yksilön toiminnan taustalla vaikuttavaa voimaa. Se tarkoittaa uskoa yksilön kapasiteettiin järjestellä ja suorittaa tehtäviä ja toimii avaintekijänä kompetenssin ilmaisijana. Tehokkuususkomuksen yksilöllisistä vaihteluista johtuen saman tiedon ja taidon omaavat ihmiset eivät aina kykene suoriutumaan tehtävistä samantasoisesti. Hyvään suoritukseen tarvitaan sekä uskoa itseensä että taitoja. (Bandura 1997, 3; 31.) Itsearviointi (*self-esteem*) ja tehokkuususkomus eivät tarkoita samaa: itsearviointi viittaa oman arvon määrittämiseen kun taas tehokkuususkomus kuvaa yksilön arvioon ja uskoon omista suoriutumismahdollisuuksista (mt. 11). Vahva tehokkuususkomus motivoi yksilön vaativiinkin suorituksiin ja korkeisiin tulostavoitteisiin. Hänellä on halu haasteellisiin tehtäviin ja vahva halu sitoutua tavoitteisiin. Yksilö toimii tehtäväkeskeisesti ja strateginen ajattelu on hänelle tyypillistä. Vastoinkäymisistä toipuminen on nopeaa. Sitä vastoin heikon tehokkuususkomuksen omaava yksilö pelkää asettaa korkeita tavoitteita ja välttää haasteita oppimistilanteissa. Hänellä on vaikeuksia motivoida itseään monimutkaisempiin tehtäviin ja luovuttaa helposti vastoinkäymisten kohdatessa. Epäonnistuminen tuottaa stressiä ja masennusta. (mt.39.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että käsitys itsestä oppijana sisältää muutakin kuin arviointia itsestä hyvänä tai huonona, nopeana tai hitaana oppijana. Monimuotoisuus on ominaista omaksuttaville taidoille, joita työntekijän tulee hallita. Oppijana oleminen on yhtä suuressa määrin oman itsensä tuntemisen kehittämistä kuin varsinaisen ammattiin liittyvän tieto-taidon omaksumista. Tämän perusteella itsesäätelyyn totuneet työntekijät edellyttävät organisaatiolta mahdollisuuksia työskennellä ja tehdä itsenäisesti suunnitelmia oman työnsä ja itsensä kehittämiseksi. Usko omiin mahdollisuuksiin selvittää erilaisista työelämän nopeisiin muutoksiin liittyvistä oppimistilanteista voi toimia ahdistusta ja stressiä vähentävänä tekijänä. Lisäksi oppimissuunnitelmien tulee olla järkeviä työn kannalta, jotta mielekkäisyys ja motivaatio toteuttaa niitä käytännössä säilyy (Ruohotie 2003, 273; 275). Itsesäätelytaito ja motivaatio ovat käsitteellisesti toisiinsa nähden kiinteässä yhteydessä, mutta motivaatio on käsitteenä monimutkaisempi. Siksi on syytä seuraavaksi tarkastella motivaation merkitystä työn ja oppimisen kannalta.

3.2.4 Motivaatio työhön ja oppimiseen

Ihminen koetaan perusluonteeltaan aktiivisena, jolla on halu etsiä tietoa, toimia tavoitteellisesti ja saada palautetta toiminnastaan (Rauste-von Wright & von Wright 1994). Motivaatio saa meidät tekemään asioita. Se sisältää energiaa. Motivaation kantasana *movere* tarkoittaaakin liikkumista (Ruohotie 1998a, 36). Motiivit taas ovat yksilön haluja, tarpeita tai viettejä, jotka ovat tavoitteisiin suuntautuneita. Ne voivat olla joko tietoisia tai tiedostamattomia. Yksilöiden motivaatio on riippuvainen motiivien voimakkuudesta (Hersey, Blanchard & Johnson 2001). Motivaation sanotaan olevan tiettyyn tilanteeseen liittyvä, yksilön muuttuva psyykkinen tila, joka määrää, millä vireydellä ja mihin suuntaan hän tiettyssä tilanteessa toimii (Ruohotie 1998a, 37).

Motivaatiota on yritetty selittää lukuisten eri teorioiden avulla. Mihinkään kaikenkattavaan yhteen teoriaan ei ole voitu päätyä, vaan pikemmin on pyritty ryhmittelemään samankaltaisia teorioita, kuten esimerkiksi tarvehierarkiateoriat ja odotusarvoteoriat (Furnham 1997, 245). Motivaatioprosessia on haluttu kuvata keskitetymmin yhdistämällä ja jäsentämällä yhtenäiseksi esimerkiksi Locken (1991) sekvenssikuvauksen avulla (teoksessa Ruohotie 1998a, 50). Tässä sekvenssikuvaukseen on poimittu *motivaation perustan, motivaatioprosessin ytimen ja seurausten* alle oppimisen kannalta tärkeitä motivaatioteorioita, esimerkiksi *tarvehierarkiateorian* (tarpeet, tyytyväisyys), *odotusarvoteorian* (arvot ja motiivit, tehokkuususkomukset ja odotukset) ja *attribuutioteorian* (suoritus) (ks. kuvio 3.1). Tahto muodostaa mallissa oppimisen kannalta merkittävän komponentin. Se auttaa yksilöä itsesäätelyyn (oppimisen tahdonalainen kontrolli) tunteiden ja motivaation kontrolliin. (Ruohotie 1998a, 50–51.)



Kuvio 3.1 Motivaatioprosessin sekvenssikuvaus (muunnelma Ruohotie 1998a, 50; 2000, 91)

Motivaatioon vaikuttavat ulkopuoliset tekijät. Yksilön käyttäytyminen muovautuu vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa siinä suhteessa, millaiset hänen omat motiivinsa ovat. Työelämässä esimerkiksi yrityksen osoittama kiinnostus ja tuki sekä yksilön uramotivaatio ohjaavat työntekijän oppimismotivaatiota (Ruohotie 1998a, 99). Uramotivaatiossa ilmenevät yksilön työhön sitoutumisen aste, hänen uratavoitteensa sekä, millä sitkeydellä hän pyrkii uratavoitteisiinsa (London & Mone 1987). Vaikka organisaatioiden strategiset valinnat ja työskentelyolosuhteet sekä tarjotut mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen vaikuttavat työmotivaatioon kaikenikäisillä työntekijöillä, niin kronologinen ikä sinänsä ja kognitiiviset kyvyt eivät selitä ikääntyvien työntekijöiden työskentelyä ja heidän ammatillisen osaamisen kehittymiseen liittyviä esteitä, vaan mieluummin yksilölliset ikäsidonnaiset luonteenpiirteiden muutokset voivat vaikuttaa motivaatiotekijöihin. Ikääntyvien onnistunutta motivointia organisaatioissa tosin on tutkittu vielä vähän, eikä ikäsidonnaisten muutosten syistä ole luotettavaa tietoa. (Kanfer & Ackerman 2004, 455.) Yksilöillä saattaa silti olla sisäistettyjä ja suhteellisen muuttumattomia motiiveja, jotka ovat kasvatusta ja kulttuurisidonnaisia, kuten esimerkiksi protestanttinen työetiikka.

Jotta motivaatiotilalla saadaan tavoitteet toteutumaan, liittyy niihin aina tahdonalaisia prosesseja. Yksilöllisiä motivaatioon perustuvia tekijöitä, jotka vaikuttavat päätöksentekoon, halukkuuteen osallistua ja yleensä ponnisteluja vaativiin tehtäviin (opiskelu tai työnteko), voivat olla esimerkiksi suorituspaine

ja epäonnistumisen pelko. Tavoitteiden valintaan ja motivaatioon liittyy lisäksi, millainen minäkäsitys ja omanarvontunto yksilöllä on. (Ruohotie 1998a, 34–35.)

Tahdonalaisiin prosesseihin liittyy toiminnan kontrollointi (vrt. oppimisen itsesääntely). Se tarkoittaa mm. miten tarkkaavaisena keskitymme annettuun tehtävään tai millaisen työskentelytavan valitsemme. Toisiin kohdistuvissa orientaatioissa on kyse, miten suhtaudumme toisiin, millainen on sosiaalinen kompetenssimme ja miten suoriudumme vuorovaikutustilanteissa (Ruohotie 1998a, 44–45). Tyyliakenteissa taas on kyse oppimistyyleistä tai –strategiasta. Työelämässä voi kyseeseen tulla esimerkiksi, miten pinnallisesti tai syvällisesti henkilö paneutuu tehtäväänsä sekä miten hän prosessoi opittavan asian (Löfström 2005).

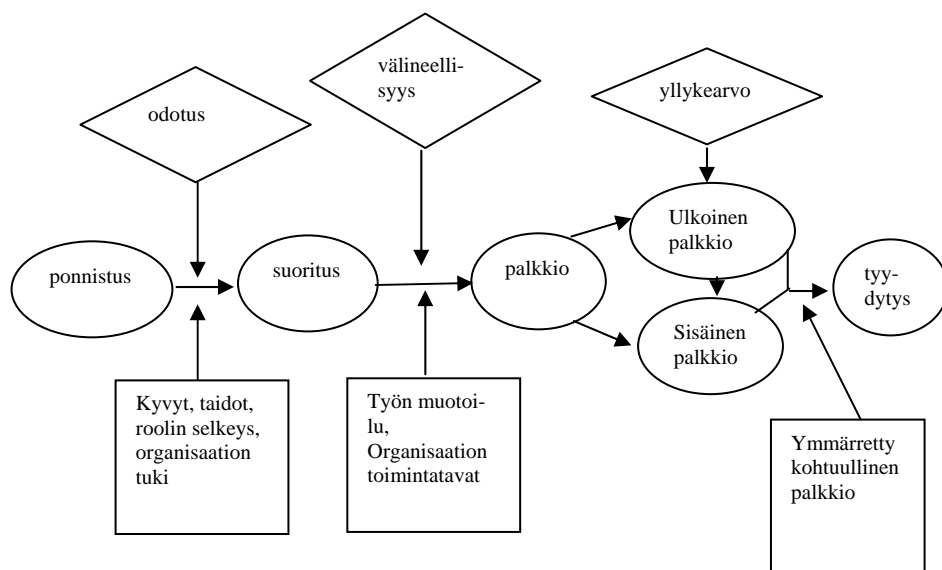
Motivaatioprosessi on moniulotteinen tapahtuma. Eri ihmiset tulkitsevat tilanteita eri lähtökohdista ja eri tavoin. Näin heille muodostuu myös erilaisia odotuksia. Kuvattaessa motivaatiota *oman työn kehittämisen ja ammatillisen osaamisen* kannalta voidaan motivaatiota tarkastella luontevasti Vroom'n (1964, 17) odotusarvoteorian (*expectancy theory*) pohjalta. Odotusarvoteoria kuvaa ihmisiä rationaalisina, loogisina ja kognitiivisina olentoina, jotka arvioivat, kannattaako heidän suorittaa tehtävä saavuttaakseen palkkion ja onko palkkiolla riittävä arvo heille (Furnham 1997, 269–270). Koska myöhäismodernissa yhteiskunnassa saavuttamisella on keskeinen sija, leimaa rationaalisuus yksilön toimintaa. Kaikella toiminnalla tulee olla järjestelmällinen tavoite. Esimerkiksi työelämässä odotusarvoteorian mukaan työntekijän motivaatio oppia uutta on korkea, jos hän havaitsee, että opitusta on välittömästi hyötyä hänen jokapäiväiseen työskentelyynsä. Ruohotien (1998a, 58) mukaan odotusarvoihin vaikuttavat oppijan aikaisemmat henkilökohtaiset ja muiden kokemukset sekä oppimistilanteesta saatu palaute. Selkeät tavoitteet (työtehtävät ja palkkiot) auttavat luomaan omia oppimistavoitteita. Esimerkiksi työpaikan selkeät tehtävä- ja vastuunjaot voivat tukea yksilöitä tavoitteiden saavuttamisessa.

Odotusarvoteorian mukaan yksilön toimintaa ohjaa kolme erilaista uskomusosiota: odotusarvo (*expectancy*), välinearvo (*instrumentality*) ja yllykearvo (*valence*). Odotusarvo on uskoa siihen, että yksilön ponnistus johtaa suoritukseen. Välineellisyys taas viittaa siihen, että yksilö uskoo oman suorituksensa palkitsemiseen. Yllykearvolla tarkoitetaan palkinnon saajan ymmärtämää palkinnon arvoa. (Furnham 1997, 270.)

Jos työntekijä itse tuntee suoriutuneensa hyvin, mutta jää mielestään ilman työn lopputuloksen arvoista palkintoa, motivaatio suoriutua seuraavasta työtehtävästä voi olla alhaisempi. Toisaalta yksilö voi suoriutua tehtävästään erinomaisesti, mutta saavuttanut jo aiemmin korkeimmat palkkiot: rahaa, valtaa, mielihyvää, arvostusta, itsenäisyyttä ja tietoa. Tässä tilanteessa voi tärkeäksi motiiviksi osoittautua vallan tai mielihyvän säilyttäminen tai vahvistaminen. Odotusarvoteorian mukaan motivaatio ei ole ainoa tekijä hyvään työsuoritukseen. Yhdessä hyvään työsuoritukseen vaikuttavat lisäksi persoonallisuus, taidot ja kyvyt sekä selkeästi ilmaistut tavoite- ja rooliodotukset, kuten Porter & Lawler (1968) omassa mallissaan esittävät (kuviot

3.2, Steers, Porter & Bigley 1996, 23). Oikeat ominaisuudet ja oikeanlainen tuki tietyssä tehtävässä takaavat todennäköisemmin hyvän lopputuloksen sekä työntekijän itsensä että työnantajan kannalta. Mallia voidaan myös kritisoida ikääntyviä työntekijöitä tutkittaessa siksi, että sillä ei voida selkeästi selittää syvempiä syitä, miten ikääntyminen vaikuttaa työmotivaatioon, koska malli on tavoitekeskeinen. Alati uusiin tavoitteisiin pyrkiminen ei aina toimi ikääntyvillä motiivina työsuorituksissa. (Kanfer & Ackerman 2004, 441.)

Hyvä suoritus tuottaa sekä ulkoisia että sisäisiä palkkioita. Ulkoisen palkkion vaikutus motivaatioon on todettu olevan lyhytkestoisempi kuin sisäisen palkkion. Sisäisestä palkkiosta voi tulla pitkäaikainen motivaation lähde (Ruohotie 1998a, 38). Sisäisen palkkion perustana on yleensä sisäinen tavoiteorientaatio, jolloin esimerkiksi oppimisen motiiveina toimivat tehtävän haasteellisuus, uteliaisuus, oppimisen ilo tai itsearvostuksen lisääminen. Esimerkiksi onnistuneen työssä oppimisen aikaansaama sisäinen palkkio voi perustua yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin (saavutusarvo). Oppiminen voi toimia hyötyarvona silloin kun opitulla on yksilölle välineellinen funktio saavuttaakseen esimerkiksi korkeamman statuksen organisaatiossa (Ruohotie 1998b, 94). Ikääntyvillä työntekijöillä ikäsidonnaiset muutokset voivat heikentää tavoitearvon merkitystä yksilölle (Kanfer & Ackerman 2004, 441).



Kuvio 3.2 Laajennettu Vroomin (1964) odotusarvoteoriamalli Porterin ja Lawlerin (1968) mallin mukaan muunneltu (Steers, Porter & Bigley 1996, 23)

Kuviossa 3.2 esitetty malli johtaa optimaalisessa tilanteessa tyydytettyyn tilaan tai työtyytyväisyyteen, joka kuvastaa emotionaalista reaktiota työhön. Se on työmotivaationprosessin lopputulos. Työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä tutkitaan usein samassa yhteydessä, koska ne kytkeytyvät toisiinsa, vaikka ovat erillisiä asioita. Teoriamuodostuksessa työtyytyväisyyden syihin on haettu selitystä pääasiassa kolmesta eri näkökulmasta: organisatorisista käytännöistä (palkkioihin, päätöksentekoon ja johtamiseen liittyvät asiat), itse työhön liittyvät asiat (esim. taidot, itsenäisyys, työn fyysinen ympäristö), persoonallisuuden piirteisiin liittyvät asiat (itsearvostus, stressin sietokyky, yleinen elämänhallinta). Tutkimuksissa on osoitettu, että 80–90% ihmisistä on tyytyväisiä työhönsä, vaikka tulos ei pädekään kaikissa töissä, yhteiskuntaluokissa ja kulttuureissa. (Furnham 1992, 167; Ilmarinen 1999, 133.) Tuloksia tulkittaessa olisi syytä ottaa huomioon myös vallitsevat olosuhteet, kuten esimerkiksi alalla vallitseva markkinatilanne ja siihen liittyvä irtisanomisuhka. Lisäksi tyytyväisyys työhön ei aina tarvitse merkitä tyytyväisyyttä työnantajan toimintaan (Puurula & Löfström 2003). Iän lisääntyminen sen sijaan aiheuttaa yleensä työtyytyväisyyden kasvua. Tyytyväisyys on seurausta silloin mieluummin sisäisen kuin ulkoisen tyydytyksen ansioista. Iän myötä työn keskeisyyden merkitys elämässä vähenee ja toisaalta uran aikaiset saavutukset jo sinällään antavat tyydytystä. Silti itse työ täytyy kokea mielekkääksi. (Cavanaugh & Blanchard-Fields 2002.)

Työmotivaation ja -tyytyväisyyden kannalta ihminen tarvitsee toimintatilaa toteuttaakseen asioita. Psykologinen liikkumavapaus antaa luovuudelle tilaa toimia ja toteuttaa annettuja tavoitteita. Kanavia taas tarvitaan verkostojen luomiseen ja ideoiden esille panoon. Kanavat voivat olla joko virallisia tai epävirallisia kokouksia, joissa erilaiset energiat kohtaavat. Energiat tarvitsevat myös suunnan. Ilman visioita ja tavoitteita on vaikeaa arvioida työn tuloksia. Motivaatio nähdään jännitetilana, jota voidaan Theirin (1994) mukaan vahvistaa, suunnata ja kehittää johtamisteknisin keinoin.

Edellä esitettyjä esimerkkejä tulkiten motivaation olemuksesta voidaan todeta, että motivaatioon vaikuttavat niin yksilön sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Yksilö on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Hän saa vaikutteita ja impulsseja, joiden perusteella hän toimii. Motivaation perustana on aina jokin tarve tai motiivi, jonka toteuttamiseksi yksilö käyttää sisäistä voimaansa. Myöhäismodernissa työelämässä oppimisen tarpeet vaihtuvat nopeasti. Ympäristöolosuhteiden muuttuessa yksilön on löydettävä kussakin tilanteessa omat motiivinsa työn kehittämiselle. Motivaatio työssä oppimiselle vahvistuu, jos energioita osataan kanavoida ja ohjata organisaation taholta sekä yksilön että organisaation kannalta optimaaliseen suuntaan. Selkeät roolit ja tehtäväkuvat auttavat yksilöä saavuttamaan hyvän suorituksen kautta odottamansa palkkion. Esimiestoiminnalta työyhteisöissä vaaditaan siksi aktiivisuutta muuttuvissa tilanteissa oivaltaa alaistensa toiminnan suuntaaminen haluttuun päämäärään.

3.2.5 Yhteenveto: työminäkuva

Kuva ikääntyvästä aikuisesta sekä oppijana että työntekijänä on edellä esitetyn perusteella rakentunut useiden tekijöiden vaikutuksesta. Minäkuva ja identiteetti muodostavat perustan yksilön toiminnalle erilaisissa ympäristöissä ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Työkontekstissa identiteetti muotoutuu työntekijän sitoutuessa suoritettavaan tehtävään, ammattiin tai asiantuntijuuteen. Läheisesti yksilön käsitykseen omasta itsestään työkontekstissa vaikuttaa myös elämänhallinnan taso. Vastuun ottaminen, haasteellinen toiminta ja usko omaan kykyihin ohjaavat yksilöä hänen työssään merkittävästi. Lisäksi motivaatio on määräävä ja liikkeelle paneva voima yksilön työsuorituksissa. Kaikkien edellä mainittujen tekijöiden muodostama kokonaiskuva työntekijän sisäisistä valinnoista ja prosesseista voidaan nimittää työminäkuvaksi.

Kuten Stjernberg (1987, 18–20) on erottanut minäkuvan sosiaaliseen-, fyysiseen- ja työminäkuvaan, kertoo työminäkuva, millaisena yksilö kokee itsensä työntekijänä ja miten hän arvostaa itseään työssään. Lisäksi se kuvaa otetta työhön; miten aktiivisesti yksilö on halukas kehittämään työtään ja itseään työssä ja millaisina hän kokee vaikutusmahdollisuutensa työhön ja työympäristöön. Tämän tyyppinen tarkastelu korostaa ensisijaisesti työhön liittyvää, mutta ei niinkään ammattiin ja tehtävään liittyvää samaistumista tai identiteettiä.

Sen sijaan *ammattillinen minäkuva* korostaa yksilön ammatillista käsitystä omasta itsestään ja millaiseksi hän toivoo tulevansa. Kasvava tietoisuus omista henkilökohtaisista ominaisuuksista vahvistaa omaa käsitystä ammatillisesta minäkuvasta. Ammatillisen minäkuvan kypsyys on yhteydessä ikään ja kehittyy työkokemuksen kasvaessa (Eskola 1985; Järvi 1997). Johansson (1997) oli tutkimuksessaan saanut samansuuntaisia tuloksia haastatellessaan keski-ikäisiä (45–54-vuotiaita) työntekijöitä. Heidän minäkuvansa oli muuttunut positiivisemmaksi iän myötä. Heillä oli enemmän itsevarmuutta ja ”kasvojen menettämistä” ei enää pelätty. Suhde auktoriteettiin oli muuttunut, ei niinkään iän, vaan kokemuksen myötä (mt. 70–71). Käsillä olevassa tutkimuksessa on myöhemmin käytetty työminäkuva -käsitettä kuvaamaan yksilön kokemaa käsitystä itsestään työntekijänä sekä oppijana työkontekstissa.

4 YRITYSKULTTUURI JA JOHTAMINEN

1990-luvun lopussa on keskusteltu julkisessa sanassa ahkerasti ikääntyvien asemasta työelämässä. On pohdittu, mikä on johtanut ikääntyvien yhä nopeampaan pakoon työelämästä ennen varsinaista eläkeikää. Syitä on arvioitu olevan monia. Ne voivat esiintyä yksittäisinä ilmiöinä, mutta usein eri syyt ovat ketjuuntuneet toisiinsa ja lopuksi tilanne on johtanut eläkehakuisuuteen, kuten seuraavassa kuvitellussa esimerkissä on havainnollistettu.

Esimerkki: Anja on tehnyt 25 vuotta tuotantotyötä linjalla ja edennyt esimieheksi. Hän on ollut aina tunnollinen ja pääosin terve. Tuotantolinja lopetetaan. Anjan ammatitaitoa sellaisenaan ei enää tarvita. Yli 50-vuotias Anja siirretään työskentelemään varastoon eikä hänelle tarjota töitä uudelta linjalta, koska sen hoitaminen vaatii lisäkoulutusta. Nuori insinööri saa uuden tuotantolinjan vastuulleen. Sitä vastoin varastotyöskentely taas ei vaadi työnantajan mielestä merkittävää lisäkoulutusta.

Muutoksen jälkeen Anja ei koe varastotyöskentelyä mielekkääksi, ja tuntee ajoittaista masennusta. Hänellä on vuoden mittaan useita lyhyitä sairaslomia. Osittain huonon työnopastuksen seurauksena Anjalle sattuu työtapaturma ja hän jää pitkälle sairaslomalle. Kuuden kuukauden kuluttua Anja ei haluaisi palata työhön, koska pelkää ettei pärjää enää työssään tapaturman aiheuttaman fyysisen rajoitteen vuoksi. Hän masentuu, jää uudelle sairaslomalle ja hakee muutaman kuukauden kuluttua työkyvyttömyyseläkettä.

Työntekijöiden eläkehakuisuutta on tutkittu runsaasti esimerkiksi Eläketurvakeskuksessa (esim. Gould 1994; Gould & Takala 1997; Karisalmi & Tuuli 1998; Takala 1999; Rantala & Romppanen 2004) ja Sosiaali- ja terveysministeriössä (esim. Aho & Österman 1999). On todettu, että muiden toimenpiteiden ohessa hyvä johtajuus voi auttaa ihmistä kasvamaan ammatissaan vielä ikääntyvänäkin ja ehkäistä eläkehakuisuutta (esim. Ilmarinen 1999; Juuti 2001a). Yrityksen kulttuurin ja johtamisen vaikutuksia ikääntyvään on suomalaisessa yrityselyelämässä tutkittu vielä niukasti, vaikka iän merkityksestä työelämässä sinänsä on tehty tutkimusta (esim. Tikkanen 1998; Vaahtio 2002; Julkunen 2003; Paloniemi 2004). Ikäjohtamisohjelmia yrityksiin on laadittu sen sijaan 1990-luvulla useita, joissa ikäjohtamisen kulttuuria on pyritty kehittämään (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003). Työelämän kehittämisohjelman puitteissa on toteutettu lisäksi projekteja, jotka ovat pyrkineet kehittämään itse työprosesseja ja samalla vaikuttaneet yrityksen kulttuurin muutokseen (esim. Alasoini, Lifländer & Rahikainen 2001). Jotta uudentyyppiset työprosessit toimivat, vaativat ne uudentyyppisen ajattelun lisäksi joustavia työorganisaatioita, kuten erityyppisissä tiimeissä ja verkostoissa työskentelyä.

Koska tämän tutkimuksen yhtenä keskeisenä tarkoituksena on selvittää, miten yrityskulttuuri ja organisaation tietointensiivisyyden taso vaikuttaa ikääntyvien työntekijöiden ammatillisen osaamisen tukemiseen, tarkastellaan seuraavaksi yrityskulttuurien taustalla vaikuttaneita johtamissuuntauksia ja -käsitteitä. Sen jälkeen pyritään selvittämään myöhäismodernin ajan yrityskulttuuriin ja johtamiseen liittyviä erityispiirteitä, kuten kasvuorientoituneisuutta, tietointensiivisyyden merkitystä ja ikäjohtamisen mallia.

4.1 Yrityskulttuurin merkitys

Johtamistraditioista yrityskulttuurin kasvualustana

Yrityskulttuurin muotoutumiseen on aikojen kuluessa vaikuttanut vallalla olleet johtamistraditiot. Tässä yhteydessä tarkastellaan muutamia keskeisiä johtamissuuntauksia, jotka ovat luoneet pohjan yrityskulttuureille länsimaaisessa yritys-elämässä. Tarkastelulla pyritään antamaan kuva niistä syistä, jotka pitävät traditioita yllä ja miksi yrityskulttuurin muuttaminen tai muuttuminen on hidasta. Kun tässä tutkimuksessa on haluttu selvittää työntekijöiden kokemaa tukea organisaation ja esimiehen taholta on johtamistraditiot luokiteltu yrityskulttuurin näkökulmasta kahteen kategoriaan: management- ja leadership-johtamisen kategorioihin. Suuntauksilla on lähtökohtaisesti erilainen käsitys työntekijän roolista.

Rationalismiin perustuvat liikkeenjohdolliset teoriat 1900-luvun alussa, tayloristinen¹⁶ ja weberiläinen¹⁷ johtamismalli, toivat työelämään säännöt, standardit ja hierarkian. Tavoitteena oli kasvattaa tuotantoa tehtaissa ja systemaattisen valvonnan avulla säilyttää järjestys virastoissa. Mittaaminen, valvonta ja byrokratia hallitsivat työskentelyä. Organisaatioiden johtamismalli oli vahvasti ylhäältä alaspäin johdettu ja asioiden johtaminen oli keskeistä (management-johtaminen). Yrityksen kulttuuri muodostui toisaalta yksilölle turvalliseksi, koska hänen ei tarvinnut kantaa huolta muusta kuin tehtävien tunnollisesta suorittamisesta, mutta toisaalta hänellä ei ollut mahdollisuutta oman ajattelun toteuttamiseen. (Juuti 1995.) Voidaan olettaa, että protestanttinen työetiikka auttoi työntekijöitä sopeutumaan vallitsevaan johtamismalliin.

Vaikka tieteellinen liikkeenjohto ei enää alkuperäisessä muodossaan toimi, ovat sen jälkeen saaneet alkunsa useat rationaaliseen ajatteluun perustuvat johtamismallit (esim. systeemirationalismi¹⁸, strateginen suunnittelu¹⁹) (Ahonen 2000). Taloudelliset tunnusluvut (tilastollisten menetelmien kehitys) olivat keskeisessä asemassa rationaalisissa johtamismalleissa. Vaikka vastuuta alettiin jakaa tulosityksiköille, valvottiin niitä keskitetysti. Se oli ns. managerismin sisällöllinen ydin. Lisäksi ennustettavuus ja tiukka suunnitelmallisuus ovat keskeisiä ominaisuuksia tämäntyypisessä johtamisessa. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö synnyttää ongelmia tiukasti asiajohtoisessa organisaatiossa (Juuti 1995), koska yrityskulttuuria leimaavat edelleen auktoriteetti, ohjeet, yhdenmukaisuus, tavoitejohtaminen ja valvonta.

¹⁶ Taylor, F. W. 1913. The Principles of Scientific Management

¹⁷ Weber, M. 1947 (1924). The theory of social and economic organization

¹⁸ Drucker, P.F. 1969. Käytännön liikkeenjohto (alkuperäisteos: Practise of Management, 1954)

¹⁹ Ansoff, H. I. 1965. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion

1990- luvulla rationalismi on muuntautunut edelleen uuteen muotoonsa: organisaatio- ja johtamiskeskustelussa puhutaan liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelusta²⁰ (= *Business Process Re-engineering*). Tietotekniikan kehittymisen voidaan sanoa olevan keskeinen syy prosessijohtamisen syntyyn ja kukoistukseen organisaatioissa (Ahonen 2000, 37). Sen avulla on mahdollisuus luoda tehokkaampia ja kokonaan uusia malleja töiden ja prosessien toteuttamiselle. Organisaatiota voidaan yksinkertaistaa ja ”ohentaa” sekä ympäristöolosuhteiden muutoksiin on helppo mukautua, mikä taas johtaa toiminnan tehostumiseen ja laadun parantamiseen (Hammer & Champy 1993, 32).

Johtamismallit, joissa työntekijälle humanina olentona annetaan sijaa ajattelevana ja tuntevana yksilönä, ja jolla on merkitystä yrityksen menestymisen kannalta nimitetään tässä leadership-johtamiseksi. Jo 1920-luvun lopulla syntynyt ihmissuhteidenkoulukunta²¹ pyrki puhumaan yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin puolesta ja muuttamaan käsitystä ihmisestä työntekijänä.²² Opit eivät kuitenkaan päässeet käytännössä toteutumaan laajemmin vasta kuin 1900-luvun viimeisinä vuosikymmeninä (vrt. oppivan organisaation malli,²³ arvojohtaminen²⁴). Siirtyminen arvoja, kulttuuria ja ihmislähtöistä johtamista kohti tapahtui vähitellen. Strategiseen suunnitteluun perustuvan mallin kehittäminen johti havaintoon kilpailustrategian²⁵ lisätuoton etsimisestä ”pehmeämmistä” arvoista, kuten johtamistyylistä ja kulttuurista (työntekijöiden kunnioittaminen idealähteinä ja yrityksen tuottavuuden rakentajina, ihmisten ”keskelle” tuleminen ”management by wandering around”) sekä byrokratian purkamisesta (Ahonen 2000, 32–33). Tätä ydinsisältöä on pyritty edelleen toteuttamaan edistyksellisissä liikkeenjohdon opeissa 2000-luvulla (ihmisten suuri strateginen merkitys, kulttuurin keskeisyys, arvot, valtuuttaminen), kun on pyritty lisäämään tuottavuutta ja hyödyntämään yksilöiden osaamista. Juuti (1995) nimittää tämäntyyppistä johtamista aikuismaiseksi johtamiskulttuuriksi, jossa on tyyppillistä itsenäisesti toimivat tiimit, matala, verkkomainen organisaatio, innovatiivisuutta ja henkilöstön kehittämistä suositaan, kommunikaatio on avointa ja sitoutuneisuus tehtäviin on korkea (vrt. oppiva organisaatio).

Johtamissuuntausten taustalla voidaan havaita yhteiskunnalliseen historiankulkuun liittyviä tekijöitä (mm. sodat, taloudelliset suhdanteet, luonnontieteen ja uskonnon vaikutus ihmiskäsitykseen), jotka ovat määränneet myös johtamismallien muotoa ja vahvuutta. Myöhäismodernistinen aikakausi ja

²⁰ Hammer, M. & Champy, J. 1993. *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*

²¹ Mayo, E. 1946. *The Human Problems of An Industrial Civilization* (alkuperäisteos 1933)

²² McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*

²³ Senge, P. 1990. *The 5th Discipline*.

²⁴ Kauppinen, T. J. 2002. *Arvojohtaminen*

²⁵ Peters, T. & Waterman, R. 1982. *In Search of Excellence*

globalisoituva markkinatalous edellyttävät yksilöä sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin, mikä voidaan tulkita yksilön oman tahdon alistamisena ja systeemiin mukautumisena (vrt. rationaaliset mallit). Toisaalta leadership-ajatteluun liittyvät johtamismallit kehittyvät silti organisaatioissa edelleen: työntekijöille annetaan vastuuta ja myös vaaditaan heidän ottavan sitä. Suuren haasteen yrityksille muodostaa yrityskulttuurin muokkaaminen rationaalisesta johtamisesta kohti humanimpaa mallia kun yhä enemmän siirrytään rutiininomaisesta tuotannollisesta työskentelystä kohti abstraktimpaa tiedonkäsittelyä ja yksittäisen työntekijän itsenäistä päätöksentekoa. Pitäisikö yritysten siirtyä tulevaisuudessa pelkkään leadership-tyyppiseen johtamiseen? Voidaan olettaa, että liikkeenjohto tarvitsee aina jossain määrin kummankin tyyppistä johtamista, jotta yritys selviää ympäristön sille asettamista vaatimuksista.

Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri luo henkiset puitteet organisaation toiminnalle, josta näkyvän osan muodostaa yhteinen kieli ja käsitejärjestelmä. Yrityskulttuuri ilmentää ilmapiiriä (organisaatioilmapiiri), kannusteiden tai sanktioiden laatua ja yleisen ilmapiirin tunnelmaa (Schein 1987, 87–90). Yrityskulttuuria on se, miten yrityksessä on totuttu toimimaan: mikä on sallittua ja hyväksyttyä ja mikä ei. Tavat, uskomukset, myytit, riitit, arvot, normit, ideologiat ja symbolit kuuluvat kiinteästi yrityskulttuurien sisältöön. Monet edellä mainituista asioista eivät tarvitse olla kirjattuja yrityksen toimintasuunnitelmiin tai henkilöstökäsikirjoihin: ne vain ovat olemassa. Johdon antamat toimintamallit ja työntekijöiden sovellukset niistä ovat muokanneet käytäntöjä ilman, että kukaan on tietoisesti kiinnittänyt niihin huomiota. Aikojen kuluessa käytännöistä on muodostunut kulttuuri johdon ja henkilöstön yhteisvaikutuksesta. (mt.) Organisaation ilmapiiriin vaikuttaa usein esimiehen johtamistyylin hyvyys tai osuvuus. Työntekijöiden motivoituneisuus ja sitoutuneisuus työhön korreloi organisaation ilmapiiriin (Juuti 1992, 85).

Schein'n (2001) mukaan on olemassa kulttuurin istuttamismekanismeja (primaarit ja sekundaarit). Primaareihin kriteereihin luetellaan esimerkiksi, mihin kiinnitetään huomioita, mitä mitataan, miten palkintoja jaetaan tai miten rangaistaan. Sekundaarisina ilmaisutapoina voi toimia esimerkiksi organisaatiomalli, järjestelmät, riitit tai organisaatiofilosofiat. Yrityskulttuurin muotoutumiselle erittäin tärkeä tekijä on esimiehen tai johtajan oma käyttäytyminen (mt. 114). Sillä on paljon suurempi vaikutus kuin sanoilla puhuttuna tai kirjoitettuna. Johtaja voi ilmaista tukensa tai välinpitämättömyytensä organisaation oppimisilmapiirille oman käyttäytymisensä kautta. Esimerkiksi vahvasti vain nuorempien ammattilaisten osaamista tukeva organisaatio saattaa epäsuorasti ilmaista haluttomuutensa vanhempien työntekijöiden osaamisen kehittämiseen siirtämällä heitä tehtäviin, joihin ei tarvitse uutta osaamista. Yleisesti hyvä iän huomioon ottaminen vaatii yrityskulttuurien muutosta, jossa nuorten yksilöiden osaamisen rinnalla

arvostetaan ikääntyvien osaamista eikä heitä nähtäisi vain pian työelämästä poistuvana marginaalisena joukkona (Juuti 2001a, 14). Yrityksen oppimisilmapiirin (= kuka, milloin, miten ja mitä saa oppia) voidaan näin katsoa kehittyvän yrityskulttuurin vaikutuksesta.

Yrityskulttuuriin voidaan vaikuttaa vain yksilön jokapäiväisen toiminnan kautta (vrt. johtamistraditio). Sitä voidaan ohjata toimintatapojen ja käytäntöjen avulla (Pennington 2003). Terve ja kehittynyt kulttuurimalli on Forssin (1999) mielestä avoin, innovatiivinen, luovuutta sekä osaamista arvostava. Kehittynyt organisaatio suunnittelee ja panostaa henkilöstön osaamiseen sekä luo myönteisen oppimisilmapiirin, koska sen vaikutus koko yrityksen kilpailukyvyyn edistäjänä on merkityksellinen tekijä (vrt. oppiva organisaatio ja leadership-johtaminen). Samantyyppistä yrityskulttuuria voidaan nimittää aikuismaiseksi, yksilöllisyyden ja yhteistyön kulttuuriksi (Juuti 1995, 91–94). Kulttuurissa pyritään mahdollisimman avoimeen vuorovaikutukseen matalassa organisaatiossa. Lisäksi tiimimäinen toiminta edesauttaa innovatiivista toimintaa.

Forss (1999) on tutkinut metallin ja kaupan henkilöstöä ja yrityskulttuurin merkitystä heidän työssä viihtymiseensä ja eläkeajatuksiinsa. Hän käytti yrityskulttuurin vaikutuksen mittaamiseen yhdeksänosaista mittaria. Yrityskulttuurin tekijöitä olivat: avoin keskustelu ongelmista, sitoutuminen organisaatioon, mahdollisuus oppia uutta, avoin viestintä eri suuntiin, tavoitteiden yhteinen asettelu, esimiesten tuki ja rohkaisu, tiimityön tekeminen, kannustus uusiin kokeiluihin sekä luovuus ja innovatiivisuus.

Tutkimuksen tuloksena todettiin, että yrityskulttuurin tekijöistä oli parhaiten kehittyneitä henkilökunnan sitoutuminen ja työkeskustelujen avoimuus. Luovuuden, innovatiivisuuden sekä uudistuksiin kannustavan esimiestuen määrä oli alhaisin kaikista mittareista. Tosin johdon ja henkilöstön näkemyserot olivat merkittävät. On todennäköistä, että käsitykset uudistuksiin kannustavasta yrityskulttuurista olivat erilaiset työntekijöiden ja työnantajien keskuudessa. Sen lisäksi ammattitaitoa kehittävän koulutuksen määrä ja saantimahdollisuudet koettiin työpaikoilla suhteellisen vähäisiksi, mikä selittää myös kannustavan esimiestuen puutteen. Kun työnantajan ja työntekijöiden odotukset ja näkemykset, millaista toimintaa osapuolet toisiltaan odottavat poikkeavat, voidaan todeta, että ns. työn psykologinen sopimus ei täyty. Rousseau (1995, 1–15) määrittelee työn psykologiseen sopimukseen sisältyvän toimijaosapuolten odotukset ja lupaukset, mitä kukin osapuoli toisiltaan odottaa työssä ja tietyn toimijaosapuolen työrooliin liittyvien käyttäytymismallien toteutuminen. Sopimuksen tulkinnat voivat olla organisaatiokohtaisia tai yleisesti hyväksytyjä esimerkiksi moraalisia arvoja, kuten ”älä valehtele” tai ”pidä lupauksesi” (Franssila 2004, 226–227).²⁶

²⁶ Psykologinen sopimus voi sisältää useita työhön liittyviä piirteitä, kuten palkkiot, turvallisuus, koulutus ja työssä kehittyminen, työn jatkuvuus jne. (Turnley & Feldman

Hyvin kehittyneissä yrityskulttuureissa koulutusmahdollisuudet olivat paremmat kuin heikosti kehittyneissä kulttuureissa. Työssä jatkamisen tukeminen liittyy kehittyneen yrityskulttuurin omaaviin yrityksiin. Työkykyä ylläpidetään näillä työpaikoilla erilaisin keinoin enemmän. Iällä ei ollut selvää vaikutusta työtyytyväisyyteen. Kehittynyt yrityskulttuuri lisäsi sen sijaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Yrityskulttuurin vaikutus yrityksen ikäpolitiikkaan oli merkittävä. (Forss 1999.) Yrityskulttuuri voi joko tukea tai ehkäistä ikääntyvien työssä pysymistä. Siksi ei ole yhdenmukaista olla ottamatta huomioon yrityskulttuurin merkitystä tutkittaessa ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkamisen syitä. Yritys- ja organisaatiokulttuuri sekä siitä kasvavat esimiestoiminnan edellytykset muodostavat kriittisen tekijän ikämyönteiselle toiminnalle yrityksissä.

4.1.1 Organisaation kasvukulttuuri

Työn muutoksista huolimatta useissa yrityksissä 2000-luvun alun Suomessa käytännön toiminta pohjautuu edelleen hierarkkiseen tiedonhallintaan ja -jakomalliin, mikä voi aiheuttaa ristiriitaa ja vaikeuttaa kehittymistä. Esimerkiksi suomalaista tehdastyötä tutkittaessa havaittiin, että muutos ja pysyvyys ovat kietoutuneet toisiinsa. On todettu, että toisaalta teknologia, osaamisvaatimukset ja töiden organisointi ovat muuttuneet, mutta käytännössä yritys- ja työskulttuurin muutos on hyvin hidasta. (Lavikka 2004a, 52.) Organisaation rakenteen madaltamista välijohtoa poistamalla on käytetty keinona toiminnan parantamiseksi, kun on siirrytty esimerkiksi tiimimäiseen tai prosessimaiseen työn organisointiin (Franssila 2004, 233). Välijohdon rooli tiedonjakajina tai työn valvontatehtävissä on uusissa olosuhteissa tarpeeton, koska tietokoneet voivat toimia ”valvojina” ja toisaalta niin sanottu uusi vallanjako asettaa kullekin työntekijälle oman henkilökohtaisen vastuun työstä (esim. Zuboff 1990; Casey 1995, 36–37; 40; Mellin 2001, 56). Sitoutuminen työn kehittämiseen ja vastuunottoon on uusi elementti työntekijän ja työnantajan välisessä psykologisessa sopimuksessa (Franssila 2004, 234). Toisaalta kritiikkiä on kuitenkin esitetty liian matalasta ja huonosti organisoidusta vastuunjaosta, joka saattaa ajaa organisaation kaaokseen. Terveen hierarkian hallittu säilyttäminen voi joissain tapauksissa olla perusteltua (Palmer & Hardy 2000, 22–23).

Koska organisaatiot elävät toiminnan muutoksen alaisina, voidaan myös johtamiskäytännöissä edellyttää uusia toimintamalleja. Ruohotie on esittänyt (2000, 50–52; Beirsto & Ruohotie 2003, 130–131) organisaation kasvuorientaation kannalta tärkeitä elementteinä johdon tuen ja kannustuksen sekä ryhmän toimintakyvyn, työn kannustearvon ja työn aiheuttaman stressin. Edellä mainitut tekijät voidaan edelleen jakaa osatekijöihin (ks. kuvio 4.1). Johdon ja esimiesten osoittama tuki ja kannustus sisältää niin osaamisresurssien kehittämistä kuin vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ammatti-identiteetin vahvistamista.

1999, 373). Psykologinen sopimus voi olla kirjallisesti tai suullisesti ilmaistu, mutta se voi myös olla lausumaton (Franssila 2004, 227).

Kasvuorientoitunut ilmapiiri

Johdon tai esimiehen tuki ja kannustus	Ryhmän toimintakyky	Työn kannustearvo	Työn aiheuttama stressi
<p>Osaamisresurssien kehittäminen ja palkitseminen</p> <p>Voimavarojen vapautuminen (empowerment)</p> <p>Ammatti-identiteetin kehittämisen tukeminen</p> <p>Vuorovaikutuksessa kehittyvän uran mahdollistaminen</p> <p>Osaamistavoitteiden asettaminen ja kehittämisen suunnittelu</p> <p>Osaamisen ja sen kehittämisen arviointi</p> <p>Työhön ja organisaatioon sitouttaminen</p>	<p>Ryhmähenki</p> <p>Ryhmän kehittymishalu</p> <p>Ryhmän jäsenten kyky toimia ja oppia yhdessä</p> <p>Yrityksen imago</p>	<p>Työn kehittävät piirteet</p> <p>Vaikuttamismahdollisuudet</p> <p>Vuorovaikutuksessa oppimisen mahdollisuudet</p> <p>Työn arvostus</p>	<p>Työroolin selkeys</p> <p>Rooliristiriidat</p> <p>Työn aiheuttama psyykkinen kuormitus</p> <p>Muutosvaatimukset</p>

Kuvio 4.1 Kasvuorientoituneen ilmapiirin osatekijät (Ruohotie 2000, 51)

Kasvuorientaation kannalta kolme ensin mainittua vaikuttavat positiivisesti ja viimeksi mainittu negatiivisesti työntekijän kehittymiseen. Kasvuorientaatio on tärkeä yrityskulttuurinen ominaisuus: työorganisaation osoittamaa tukea tarvitaan, jotta ammatillinen kehittyminen voi toteutua (Beairsto & Ruohotie 2003, 131).

Pelkät teoreettiset visiot yritysjohtajien muistiossa eivät saa yrityskulttuuria muuttumaan kohti oppivaa yhteisöä. Johtajien on ohjattava kulttuuria tukemaan käytännössä kohti oppivan yhteisön mallia (O’Keeffe & Harington 2001).

Yritysten keskijohto joutuu keskeisimmin työskentelemään organisaation muuttamiseen johtavien konkreettisten toimenpiteiden kanssa. Siksi on tärkeää, että he sisäistävät muutoksen tärkeyden. Usein toimintatapojen ja koko kulttuurin muutoksen onnistuminen on keskijohdon työskentelyn tulosta (mt.). Kulttuurin muuttuminen on lisäksi riippuvainen yksilöiden ja koko yhteisön halusta ja valmiudesta muutokseen. Pelkkä järjellinen ymmärtäminen ei aina ole riittävää. On myös oltava tunteisiin perustuva valmius muutokseen (Pennington 2003).

Organisaation toimivuus ja kasvukulttuuri edellyttää mahdollisuuksien antamista kaikilla tasoilla. ”*Empowerment*” on termi, jonka avulla on pyritty kuvaamaan organisaatioissa tapahtuvaa olosuhteiden luomista, jolla edistetään elinikäisen oppimisen edellytyksiä. Termiä on yritetty suomentaa ja saada sille osuva merkityssisältö: ”valtuuttaminen” viittaa mieluummin yrityksen vallanjaon tai päätöksenteon muuttamiseen, jota se ei kokonaisuudessaan kuitenkaan tarkoita (Beirsto & Ruohotie 2003, 117). ”Voimaantuminen” (Siitonen 1999) tai ”voimavarojen vapauttaminen” korostaa yksilön sisäisen pätevyyden tunteen ja motivaation olevan olennainen osa ”*empowerment*” -prosessia. Tutkijoiden (Thomas & Velthouse 1990; Herrenkohl, Judson & Heffner 1999) mukaan määriteltäessä voimaantumista on olennaista, että niin työntekijät kuin johto osallistuvat päätöksentekoon, ottavat yhteisen vastuun saavutetuista tuloksista ja että työntekijöillä on mahdollisimman suuri myötävaikutus yrityksen menestykseen. Toisaalta voimaantuminen sisältää yksittäisen työntekijän ymmärryksen vastuusta sekä sisäisen motivaation yhteistyöhön, joka johtaa ryhmän lisääntyneeseen voimaan. Termiin liittyy siis kaksi ulottuvuutta: tekninen ja psykologinen ulottuvuus. Molempien ulottuvuuksien toimivuutta tarvitaan, jotta organisaatioon sitoutuminen tuottavuuden kehityksen takaamiseksi onnistuu (Beirsto & Ruohotie 2003, 119).

Herrenkohl & al. (1999) ovat kuvanneet voimaantumisen teknistä dimensiota neljällä keskeisellä ominaisuudella: jaettu visio, organisaation rakenne ja ohjaus, joka antaa ja vaatii vastuuta, työntekijöiden kannustaminen tiedonhankintaan oman työn suorittamisen tueksi sekä organisaation taholta tuleva tunnustus. Nämä ominaisuudet puolestaan sisältävät ala-kategorioita, jotka selittävät voimaantumista käytännön tasolla. Kyseessä on pyrkimys kuvata organisaatiossa tapahtuvan sisäisen ymmärryksen (tavoitteiden selvyys ja niiden saavuttaminen toiminnan ja tuottavuuden parantamiseksi), rakenteiden mahdollistamat työskentelymuodot (esim. tiimityöskentely) sekä johdon kannustavuus vastuun antamiseen ja riskinotto-kykyyn. Lisäksi voimaantumisen tekniseen ulottuvuuteen sisältyy työntekijöiden taidot ongelmanratkaisuun, halu hankkia tietoja ja taitoja työskentelyn edistämiseksi ja muutostilanteiden hallitsemiseksi. Työntekijöille annetaan myös henkistä tilaa olla eri mieltä ja silti tuntea olonsa turvallisiksi organisaatiossa. Virheistä on lupa oppia. Työntekijät tuntevat palkitsemisjärjestelmät ja kokevat työnantajan antavan arvoa tehdylle työlle. (Beirsto & Ruohotie 2003, 119–121.)

4.1.2 Tietointensiivisyyden merkitys

Tietointensiivisyyden tason noustessa oppivan organisaation merkitys kasvaa kriittiseksi tekijäksi: osaamista ja menestymistä ei enää määrittele pelkästään yksilöiden henkilökohtaiset taidot, vaan kyky jakaa tietoja ja taitoja organisaation toisten jäsenten kanssa kehitettäessä uusia taitoja (Stähle & Grönroos 2000).

Verrattaessa yrityskulttuurien kehityksen erityispiirteitä erityyppisissä yrityksissä voidaan todeta, että tietointensiivisyyden taso voi toimia suunnan näyttäjänä kulttuurin muutostarpeissa ja vauhdissa. Yrityksen pääoma ja hyvinvointi sijaitsee työntekijöiden aivoissa ja se muuttaa arvostuksia, työprosesseja sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita työpaikoilla (Matthews & Candy 1999, 48–49). Kognitiiviset kyvyt, sosiaaliset taidot ja symbolien käsittely on noussut kilpailutekijäksi massatuotannon sijaan (Despres & Hiltrop 1995). Perinteiset teolliset tuotannonalat ovat vielä yritys- ja oppimiskulttuuriltaan lähempänä tayloristista tuotantomallia kuin IT-yritykset, vaikka informaatioteknologia on voimakkaasti tullut mukaan tuotantontekijäksi. Teollinen työ on organisoitu perinteisesti fordistisen (vrt. taylorismi) mallin mukaan, jolle on ollut ominaista vahva roolisdonnaisuus, yksilölliset työtehtävät, massatuotanto sekä hierarkkisen johtamisen malli. (Solomon 1999, 120.) Tuotannollinen teollisuus edustaa selkeimmin, valtakeskeistä ja kovaa johtamiskulttuuria, jossa työkäytännöt peilaavat tarkasti rajattuja kapeita tehtävämalleja (mt. 121). Työn mallintamista yksilöiden yhteisen osaamisen perustalle ei ole vielä kyetty toteuttamaan. Työntekijä on sitoutunut organisaatioon ja sen urajärjestelmään. Työ on tehtävä- ja suorituskeskeistä, kun se tietotyössä on keskittynyt ongelmien ratkomiseen ja asiakaskeksisyyteen. Siksi osaaminen perinteisessä teollisuudessa perustuu usein kapea-alaisuuteen ja funktionaalisuuteen. (Despres & Hiltrop 1995.) Uusien tuotantomallien, yritysten verkottumisen ja uuden teknologian nostaessa myös tietointensiivisyyden tasoa teollisuudessa organisaatiot joutuvat uusien haasteiden eteen: yrityksissä tuotetaan edelleen konkreettista lopputuotetta, mutta samalla prosessin vaatima tiedonkäsittely edellyttää abstraktia uuden tiedon tuottamista (Zuboff 1990). Tuotannollisen teollisuuden yritys- ja oppimiskulttuuri sijoittuu näin uuden ja vanhan taitekohtaan.

Työskentelykulttuuria IT-alalla kuvataan Kolehmainen (2001) tekemässä tutkimuksessa: kun työnantajat tarjoavat työntekijöilleen mahdollisuuksia työkiertoon ja vaihtuvat projektit elävöittävät työtä monin tavoin, on se oppimisen kannalta koettu merkittäväksi tekijäksi. Organisaatiot ovat matalia ja eteneminen uralla koetaan usein asiantuntijuuden monipuolistumisena. Tätä voidaan nimittää horisontaaliseksi etenemiseksi, vaihtoehdoksi vertikaaliselle etenemiselle, mikä taas on tyypillistä perinteisillä aloilla. Kolehmainen (mt.) tutkimuksessa haastatellut arvioivat kuitenkin, että ikääntymisen myötä työ saattaa hektisyytensä ja stressaavuuden vuoksi käydä liian rasittavaksi (ks. myös Kouvonen & al. 2003), kun taas teollisuudessa työn rasittavuus perustuu ikääntyvillä usein fyysiseen rasitukseen (esim. Ilmarinen 1999) tai jatkuvien

muutosten aiheuttamiin ristipaineisiin uusien ja vanhojen käytäntöjen kanssa (Franssila 2004). Vastaajien keskimääräinen ikä tosin oli alle 30 vuotta (Kolehmainen 2001, 47). Samassa tutkimuksessa korostuu, että työssä oppiminen on IT-alalla tavallista ja että ammatillisella koulutustaustalla on vähemmän merkitystä työssä menestymisen kannalta kuin jatkuvalla työssä oppimisella (mt. 28–29). Peruslähtökohtana on, että työntekijän persoonallisuus ja sopeutuminen ratkaisevat, vaikka tietyt perustaidot tulee hallita (Lavikka 2004c, 303).

4.2 Ikäjohtaminen

Hyvän johtamisen tunnusmerkkeihin kuuluu, että eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet osataan sovittaa yhteen organisaation ja työn vaatimusten mukaan (Juuti 1994). Jos organisaation johtamisilmapiiri antaa tilaa moniarvoiseen ajatteluun, ikäjohtaminen sulautuu jokapäiväiseen johtamiskäytäntöön.

Ikäjohtamisen käsite on vielä uusi ja osin epäselvä. Käsite muodostuu kahdesta sanasta, joilla voi olla useita kulttuurisidonnaisia merkityksiä. ”Ikä” liittyy ihmisen elämäntietoon ja ”johtaminen” puolestaan organisaation toimintaan. Käsite kokonaisuutena on kuitenkin yhteiskunnallinen (Juuti 2001a). Kansallinen ikäohjelma synnytti tarpeen tarkastella ikääntyvien työssä jaksamista ja työssä selviytymisen edellytyksiä perusteellisemmin. Ikääntyvän työväestön pako ennenaikaisille eläkkeille oli koettu kansantaloudellisenä uhkana. Ikääntyvä yksilö nähtiin voimavarana, jonka kokemus ja taidot olisi pyrittävä saamaan optimaaliseen käyttöön joustavin keinoin. Tässä yhteydessä kiinnitettiin huomio myös johtamiseen liittyviin seikkoihin, koska johtamistavalla oli osoitettu olevan merkitystä työssä jaksamisen kannalta.

Ilmarinen (1999) määrittelee ikäjohtamiselle neljä keskeistä ominaisuutta: asenne omaan ikääntymiseen, yhteistyö, töiden yksilöllinen suunnittelu ja kommunikointi. Ilmarinen asettaa sisällöllisesti sekä intra- että intersubjektiviset ominaisuudet etusijalle. Ikäjohtamista voidaan käsitellä myös objektiivisemmin jättämällä esimiehen persoona vähemmälle huomiolle. Ikäjohtamisen osa-alueet voivat olla operatiivisia, kuten Casey, Metcalf & Lakey (1993) mallissa. Ne liittyvät henkilöstösuunnittelun ja -kehittämisen käytäntöihin, kuten rekrytointiin ja eläkkeelle siirtymiseen, urakehitykseen, koulutukseen, joustaviin työkäytäntöihin, ergonomiaan ja työn suunnitteluun (Löfström & Pitkänen 1999, 41).

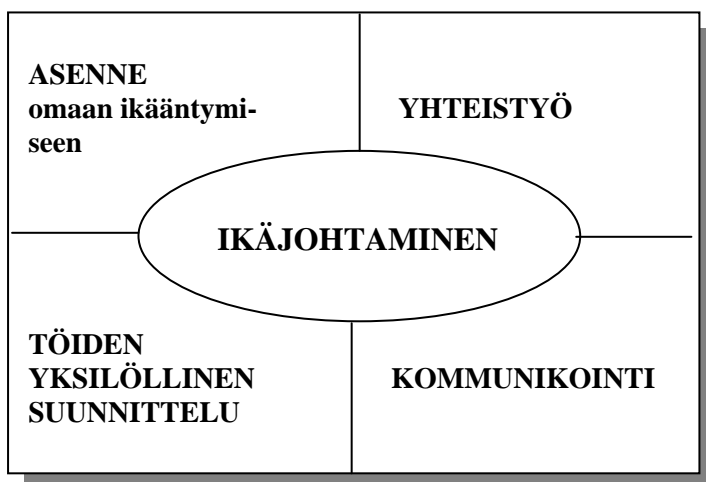
Esimiehen omaa ikää voidaan pitää merkittävänä tekijänä johtamisessa. Johanssonin (1997, 162) mukaan ei kuitenkaan niin, että nuoret nähtäisiin heikompiina johtajina kuin vanhemmat vaan merkitystä on millaisia (kokemus- ja koulutustaustaltaan) ja minkä ikäisiä alaiset ovat. Ikä sinänsä ei ole ratkaiseva tekijä, vaan esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet. Ilmarisen (1998; 1999, 249–250) mielestä asenne omaan ikääntymiseen heijastuu suhtautumisessa muiden ikääntymiseen. Positiivinen asenne omiin mahdollisuuksiin oppia ja

kehittyä sekä työssä että ihmisenä auttavat ymmärtämään ja näkemään alaisten mahdollisuudet myös positiivisesti. Negatiivisten muutosten tunnistaminen ja ymmärtäminen auttaa suhtautumaan niihin realistisesti. Ilmarinen korostaa, että vain itsensä hyvin tunteva esimies pystyy kasvamaan hyväksi johtajaksi. Juutin (2001a) tutkimuksessa yli 55-vuotiaat kokivat esimerkiksi, että heistä ei pidetä huolta työpaikalla, koska he ovat ikääntyneitä.

Ilmarisen (1999) toinen ikäjohtamiseen liittyvä kulmakivi on yhteistyöhön liittyvät taidot. Johtaminen on aidoimmillaan sosiaalista vuorovaikutusta, joka vaatii vapaaehtoisen yhteistoiminnan aikaansaamista (Juuti 1994, 143). Ikääntyvä arvostaa vastuun kantavaa, yhteisen päämäärän hyväksi työskentelevää johtajaa, joka ei pelkää laittaa itseään likoon, kuten Ilmarinen (1999) asian ilmaisee. Aidon yhteistyön ilmapiiriin luominen vaatii järjen ja tunteen tasapainoista yhteensovittamista työssä. Molempia tarvitaan, jotta saavutetaan työn asettamat tavoitteet.

Kolmas ikäjohtamisen kulmakivi on töiden yksilöllinen suunnittelu. Tämä yksityiskohta poikkeaa eniten muiden ikäryhmien johtamisesta. Töiden yksilöllinen suunnittelu ja muuttaminen koetaan monilla työpaikoilla vaikeaksi, koska työ koetaan tekijän iästä riippumattomaksi, tietyt ominaisuudet sisältäväksi tehtäväksi, jotka on suoritettava. Usein kuvataan, että kaikki yrityksessä tehtävät työt vaativat esimerkiksi normaalin nuoren aikuisen voimat, näppäryyden, koordinaation, reaktion, näön ja kuulon sekä lisäksi osaamisen. Kaikkia töitä ei kuitenkaan voi teettää 25-vuotiailla nuorukaisilla. Heillä ei taas ole aina riittävää kokemusta suoriutuakseen hyvin työstä. Ilmarinen (1999) viittaa kritiikissään suomalaisen työpaikan jäykkärakenteiseen malliin, jota säätelee useilla aloilla myös palkkaukseen sidotut työnkuvat. Tämä saattaa estää tehokkaasti toteuttamasta joustavia työskentelymalleja eri tehtävissä. Taitamaton esimies voi vedota edellä esitettyihin syihin eikä halua ratkaista ongelman todellisia syitä, jotka vaativat yksilöllistä töiden suunnittelua. Näin ikääntyvä saattaa vanhetessaan muodostua taakaksi esimiehelleen joutuessaan tekemään työtä samaan tahtiin kuin nuoremmat työntekijät sen sijaan, että hänen yksilölliset ominaisuutensa otettaisiin huomioon ja pystyisi työskentelemään hyödyllisemmin yrityksen tavoitteita ajatellen (Ilmarinen 1999, 249–250). Julkusen (2003) mukaan ilman ikäintensiivistä politiikkaa työpaikat, organisaatiot saattavat asettaa ikääntyville kohtuuttomia vaatimuksia. Näin ikääntyvien työmotivaatio laskee ja eläkkeelle pako on todennäköisempää.

Ikäjohtamisen neljäs kulmakivi on kommunikointi. Ilmarisen mukaan ikääntyvät arvostavat, että heidän kanssaan keskustellaan, sovitaan muutoksista, kuunnellaan pitkään ammatissa toiminutta ennen kuin tehdään hänen työtään koskevia muutoksia. Vanhimmat työntekijät tarvitsevat runsaammin aikaa sopeutumisessa uusiin tilanteisiin. Hyvä esimies pystyy avoimeen keskusteluun myös vaikeista asioista. (Ilmarinen 1999, 249–250.)



Kuvio 4.2 Ikäjohtamisen kulmakivet Ilmarisen (1999) mukaan

Voidaan todeta, että Ilmarisen ikäjohtamisen malli sisältää hyvän johtamisen peruselementtejä, joita voidaan soveltaa minkä ikäiseen kohderyhmään tahansa. Malli ei sisällä sinänsä mitään uutta, mutta se nostaa esille työelämän ikäkeskustelun ohessa johtamiskulttuurin keskeisiä ongelmia. Löfström ja Pitkänen (1999) toteavat pk-yritysten ikääntyviä työntekijöitä koskevassa tutkimuksessaan, että ikääntyvien johtamisessa pätevät kaikkeen johtamiseen liittyvät lainalaisuudet, mutta erityyspiirteenä on otettava huomioon ikääntyvien usein pitkä työkokemus, organisaation tuntemus ja työn vahva hallinta. Ikääntyvät tarvitsevat enemmän henkilöjohtamista (vrt. leadership-johtaminen luku 4.1) kuin tehtäväjohtamista. Siksi Ilmarisen ikäjohtamisen mallin oletetaan toimivan erityisen hyvin varsinkin sellaisissa työorganisaatioissa, joissa työntekijöiden keski-ikä on korkea.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ikäjohtaminen sisältää nykyaikaisen tietointensiivisen työn johtamisen elementtejä, jotka soveltuvat kaikenikäisten johtamiseen (vrt. aikuismainen johtaminen). Voidaan kuitenkin epäillä, pystytäänkö erilaisilla työpaikoilla tehtävä- ja ikäkohtaiseen tilannetarkasteluun? Jos ikä on otettava huomioon yksilöllisenä tekijänä, vaatii se erityistä ymmärrystä työn ja elämäntien kehityksen kokonaisvaltaiseen sisäistämiseen (vrt. esim. Levinson & Darrow 1978). Ajattelun syventäminen auttaa johtamista ikääntyvissä työyhteisöissä.

4.3 Johtajuus myöhäismodernissa työelämässä

Modernissa työelämässä oli vallalla autoritaarinen johtamismalli (Kasvio 1994, 180–182; Juuti 2001b), jota rationaalisuus (vrt. taylorismi) hallitsi. Esimiestä pidettiin koko yhteisön osaavimpana henkilönä, johon luotettiin ammatillisesti. Hän toimi esikuvana ja mielipiteen muokkaajana omille alaisilleen ja hänen tehtävänsä oli valvoa työntekoa, luoda järjestelmiä ja rakenteita. Pedagoginen menetelmä johtamisessa oli tiedon välittäminen ylhäältä alas. Esimiehen tietoon ja ongelmanratkaisukykyyn luotettiin. Modernin ajan johtamiselle oli tyypillistä johtajan monologi, joka merkitsi työntekijöiden äänen ”vaientamista”. Kun taas myöhäismodernissa ajassa johtaminen on muuttunut moniääniseksi kommunikoinniksi (Juuti 2001b, 136). Aiemmin johtaminen fokusointiin voimakkaasti työn tulokseen. Oli tärkeää tuottaa tehokkaasti ja paljon (vrt. esim. taylorismi). Niin johtamismalli kuin ihmiskäsitys oli mekanistinen. Johtaminen perustui käsitykseen asioiden johtamisen tärkeydestä. (Juuti 2001b.)

Kommunikointi

Johtajuutta voidaan tarkastella suhteena, jossa kommunikointi muodostaa merkittävän osan suhteen (esimies – alainen) laadusta. Törrönen ja Lämsä (2000) tulkitsevat, että johtajuus ei ole henkilökohtainen ominaisuus tai käyttäytyminen vaan se nähdään mieluummin ihmisten keskinäisenä vuorovaikutussuhteena. Esimies - alais – suhteessa tunnustetaan alainen esimiehen kumppaniksi omine arvoineen ja uskomuksineen. Tämä on tärkeää muotoiltaessa ryhmän tai organisaation yhteisiä tavoitteita. Tämä osoittaa esimiehen taholta toisen huomioimista (altruismia), ei kuitenkaan niin, että alainen ”johtaa” tilannetta. Suhteeseen tulee sisältyä molemminpuolinen avoimuus ja lojaliteetti.

Viestintä on olennainen osa johtajuutta. Pietilän (2000) artikkelissa Brian Legget’n mielestä esimerkiksi luottamus ja motivaatio ovat abstrakteja asioita, joita on vaikea ilmaista. Luottamus syntyy henkilökohtaisesta suhteesta, johon liittyy verbaalinen viestiminen ja käyttäytyminen viestin mukaisesti. Viesti ei mene perille, ellei emotionaalinen ilmapiiri ole otollinen. Ilmapiirin lisäksi on otettava huomioon viestin vastaanottaja: millainen merkitys viestillä on hänelle. Eri kohderyhmille sama viesti täytyy tarjoilla eritavoin (vrt. ikäjohtaminen). Perustelujen tulee olla selkeitä ja kohderyhmän kannalta ymmärrettäviä. Kysymys on, että kommunikaation tavoite on yhteisen todellisuuden luominen, yksilön ja kollektiivien välinen synteesi voidaan saavuttaa vain yhteisen todellisuuden kautta”, kuten Legget perustelee. Yrityksen sisäisen kommunikaation ja työtyytyväisyyden on todettu olevan suorassa suhteessa toisiinsa. (Pietilä 2000.) Iän ja ammatillisen kokemuksen huomioonottaminen on siis perusteltua.

Taulukko 4.1 Sisäinen kommunikaatio B. Leggetin mukaan (Pietilä 2000, 11)**Sisäisen kommunikaation tyytyväisyyttä luovat ominaisuudet**

1. Viestintäilmapiiri (organisaation sisäinen ilmapiiri)
2. Informaation laatu (tiedon saatavuus)
3. Epäviralliset suhteet (henkilökohtaiset suhteet ja luottamus)
4. Viralliset suhteet (esimies - alais- ja henkilöstön väliset suhteet)
5. Palaute (esimiehiltä, alaisilta, työtovereilta)
6. Organisaation perspektiivi (yrityksen tulevaisuuden visiot)
7. Organisaation integraatio (kokemus hyväksytyksi tulemisesta)

Pedagoginen johtajuus

Myöhäismodernissa ajassa työn muuttuminen yhä enemmän fragmentoituneeksi (katkonaiseksi), ajasta ja paikasta riippumattomaksi sekä jatkuvasti uusia kompetensseja vaativaksi asettaa uuden lähtökohdan esimiehenä toimimiselle (Kerslake 2002). Työyhteisössä korostuu niin sanottu leadership-johtaminen, mikä on noussut management-johtamisen rinnalle tasavertaisempaan kuin aiemmin. Leadership-johtaminen edellyttää esimieheltä sekä vallan jakamista (Kasvio 1994) että yhä enemmän emotionaalista kompetenssia: kykyä tulkita alaisten erilaisia tilanteita ja valmiuksia ymmärtää omaa työtään sekä ohjata heitä tekemään oikeita valintoja sekä saada alaisten voimavarat optimaaliseen käyttöön. Ihmisten johtaminen sallii työntekijöiden innovatiivisuuden ja oman osaamiskapasiteetin esiintuomisen (Juuti 2001b). Johtajuuteen liittyy kuitenkin tiedostettua tai tiedostamatonta vallankäyttöä aseman ja pedagogisen roolin kautta. Vallankäyttö voi ilmetä käyttäytymisen ja kommunikaation välityksellä. Johanssonin (1997, 160) mielestä sillä on merkitystä alaisten haluun ja mahdollisuuksiin oppia työssä. Koska esimies asemansa kautta toimii työyhteisön esikuvana, ei esimiehen vaikutus mielipiteen muokkaajana myöskään ole vähäinen: stereotyyppiset käsitykset esimerkiksi iästä voivat vaikuttaa työyhteisön jäsenten käsityksiin työssä selviytymisestä. Esimies voi näin toimia työyhteisössään joko muutosagenttina tai kehityksen jarruna riippuen hänen omista arvoistaan ja käsityksistään (Their 2000).

Sandberg ja Targama (1998) ovat käsitelleet johtajuutta ympäristöolosuhteiden muutosten ja jatkuvasti kasvavien osaamisvaatimusten perspektiivistä. Kun osaamisen vaatimukset ja samalla myös henkilöstön operatiiviset taidot kasvavat, ei johtaja voi olla organisaatiossa ainoa henkilö, joka osaa tehtävät parhaiten. Yrityksessä ei ole enää kahta eri kategoriaa: suorittajat ja johtajat,

vaan kaikilla on sama yrityksen asettama tavoite tehdä tulosta. Johtajien rooli on muuttunut pedagogiseksi johtajuudeksi, koska heidän tehtävänään on vaikuttaa työntekijöiden ymmärtämykseen ja tukea heitä tekemään oikeita valintoja oikea-aikaisesti yrityksen strategioiden suuntaisesti. Esimiehen tehtävänä on saada työntekijät oivaltamaan uusia työn kehittämismahdollisuuksia. Esimiehen tulisi oppia johtamaan visioiden ja ideoiden kautta (mt. 16). Työntekijöiden kasvava työn sisällöllinen ymmärrys kehittää heitä työntekijöinä ja lisää työssä oppimista (vrt. empowerment). Lisäksi esimiehen ihmiskäsitys luo pohjan sille, miten paljon hän antaa työntekijöille toimintavapautta, päätösvaltaa ja miten hän antaa palautetta (Strömmer 1999, 69). Esimerkiksi ikääntyvää työntekijää on vaikea saada sitoutumaan tehtäviin käskemällä sen sijaan eri tavoin vaikuttamalla hänen oivaltamiseensa tai mielipiteeseensä voi olla merkitystä. Tällöin alainen tunnustetaan esimiehen kumppaniksi ja yhteistyöllä on onnistumisen mahdollisuus.

Johtajuus on tulevaisuudessa yhä enemmän myös ohjaamista kuin johtamista. Toisaalta johtaminen edellyttää työntekijöiltä suurempaa vastuun ottamista päätöksenteossa kuin aiemmin. Johtajuudesta tulee vähitellen kaikkien asia, koska johtajuus perustuu valtuuttamiselle. Starratt (1993; Juutissa 2001b, 343) on verrannut johtajaa näytelmän käsikirjoittajaan, ohjaajaan ja näyttämöestariin, joka hallitsee näytelmän, mutta luottaa työntekijöihinsä produktion toteuttajina. Työntekijöiden vastuulla on, että he kukin omalla yksilöllisellä persoonallaan ja osaamisellaan saavat oikeanlaisen lopputuloksen aikaiseksi.

Aiemmin tiukasti hierarkkisessa muodossa toimineelta organisaatiolta vaaditaan erinomaista kykyä sopeutua uuteen matalampaan toimintamalliin. Myöhäismodernin ajan johtajuudessa annetaan tilaa yksilölle, hänen kokemuksilleen ja erilaisuudelleen. Esimiesten tärkeisiin ominaisuuksiin kuuluu pedagogisen sekä tilanneälyn lisäksi hyvä itseluottamus, tavoitteellisuus työssä ja innovatiivisuus muutostilanteissa (Kerslake 2002).

Myöhäismodernissa ajattelussa on kuitenkin esitetty pidemmälle meneviä visioita: johtajuus sen perinteisessä merkityksessä voi jopa lakata olemasta (Kerslake 2002). Kun vallitsevassa työkuultuurissa siirrytään nopeasti tehtävästä toiseen ja vaatimus kaikkien työntekijöiden osaamisen ylläpitämisestä korostuu. Tiedon tulva ja uuden oppimisen velvoite on jatkuva. Esimies ei ole enää työyhteisössä ainoa tiedon haltija. Jokaisella työyhteisössä työskentelevällä on teoreettisesti mahdollisuus tiedon hankintaan kehittyneiden viestintävälineiden ansiosta huomattavasti helpommin kuin aiemmin. Tästä johtuen voidaan todeta, että myöhäismodernissa työyhteisössä tiedon valta on jaettu kaikkien yhteisön jäsenten kesken. Työntekijän roolin muuttuminen mekanistisesta suorittajasta analyysoijaksi ja ongelmien ratkojaksi vähentää esimiehen merkitystä päätöksentekoprosesseissa työpaikoilla (esim. Zuboff 1990; Sandberg & Targama 1998).

Lopuksi

Yrityskulttuurin vähittäinen muuttaminen on väistämätön tai vähintään tarpeellinen myöhäismodernissa toimintaympäristössä. Muutokseen on ainakin kaksi tärkeää syytä: suomalaisten työyhteisöjen ikärakenteen muutos ja globaalisti ajateltuna toimintaympäristön ja -periaatteiden muutos. Hierarkkisesta ja äärimmäisen rationaalisesta toimintatavasta luopuminen auttaa saavuttamaan paremmin niitä päämääriä, joita eri organisaatiossa kulloinkin tavoitellaan. Myöhäismodernissa toimintaympäristössä avoimeen tiedonkulkuun, vastuunjaon laajentamiseen, innovatiivisuuteen ja johtajuuden kokonaiskuvan muuttumiseen perustuva toiminta tuottaa myös enemmän mahdollisuuksia työssä oppimiselle ja elinikäisen oppimisen eetoksen kehittymiselle. Toisaalta on aihetta pohtia, onko ikään liittyvä problematiikka tietointensiivisissä työyhteisöissä vain ohimenevä ilmiö sen myötä kun sukupolvet sopeutuvat toimimaan muuttuvissa toimintaympäristöissä ja yhä abstraktimman työn ääressä? Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa pyritäänkin selvittämään yrityskulttuuriltaan ja tietointensiivisyyden tasoltaan erilaisten organisaatioiden ikääntyville työntekijöilleen antamaa subjektiivista käsitystä ammatillisen osaamisen tukemisesta ja kuvaamaan asetelmaa, josta on kehitettävä oppimista tukevaa yrityskulttuuria.

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ikääntyvien työntekijöiden kokemaa ammatillisen osaamisen tukemista työpaikallaan sekä kokemusta itsestään työntekijänä ja oppijana tietointensiivisyyden tasoltaan poikkeavissa työkonteksteissa. Lähtökohtana on ajatus siitä, että töiden häviämiseen ja muuttumiseen liittyvät työelämän rakenteelliset muutokset sekä nopea abstraktin ja tietointensiivisen työn lisääntyminen asettavat sekä organisaatiolle että ikääntyvälle työntekijälle joustavuuden ja jatkuvan uudistumiskykyisyyden vaatimuksia (vrt. luku 1.1; 2.2). Lisäksi ikääntyvien työntekijöiden käsitykset koulutuksesta (vrt. koulutussukupolvet: Antikainen & al. 1995), oppimisesta (vrt. luku 2.3; formaali vs. informaali, luku 2.4; elinikäinen oppiminen) ja ikääntymisestä sekä ikäasenteellisuudesta (vrt. luku 3) voivat muovata käyttäytymistä työkontekstissa. Työelämän kehittämisen kannalta on olennaista selvittää, miten jatkuva uudistumisen ja oppimisen vaatimus koetaan ikääntyvien keskuudessa, jotta voitaisiin luoda edellytyksiä uusien toimintamallien synnylle ja kehittää oppimisympäristöjä myöhäismodernissa työelämässä työntekijän omavastuun kehittämisen vaatimuksia vastaaviksi. On olennaista selvittää oppimisen tukemisen ja työminäkuvan merkitystä työn mielekkyyden kokemisen ja ennen aikaisen työstä poistumisen kannalta. Olettamuksena on, että suunnitelmia ikääntyvien ammatillisen osaamisen tukemiseksi on toteutettu, mutta niiden osuvuudesta ja vaikuttavuudesta ei ole yksiselitteistä käsitystä.

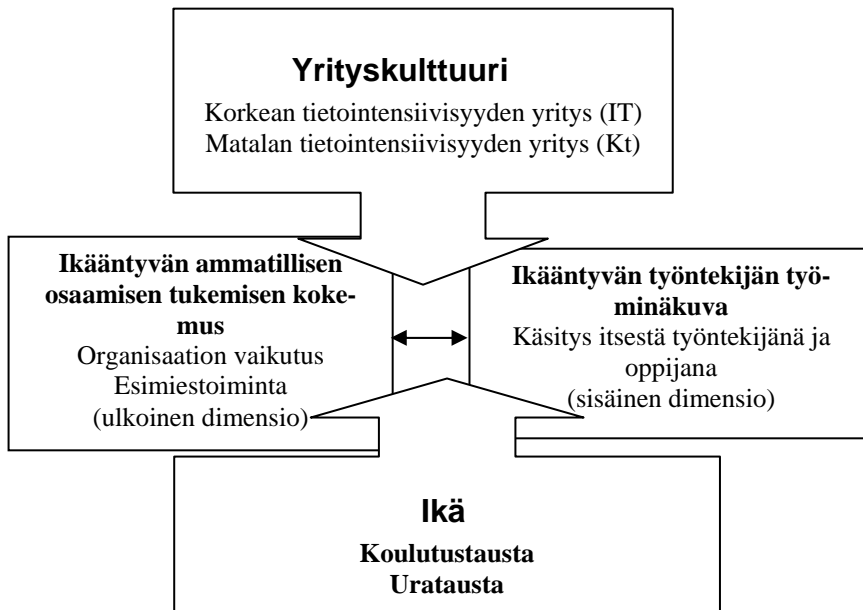
5.1 Tutkimusongelmat

Tutkimusongelmien valinta perustuu 1990-luvun lopun ja 2000-luvun alun suomalaisessa työelämässä vallinneeseen ikääntyvien työntekijöiden työssä selviämisen ja ennen aikaisen eläköitymisen ongelmaan (ks. luku 1.1).

Edellä mainitun oletuksen taustalla voi vaikuttaa joukko tekijöitä, joilla on merkitystä tuen todentumiselle. Kuten aiemmissa tutkimuksissa on todettu, yrityskulttuuri, jossa oppimisilmapiiri on salliva, tukee todennäköisemmin myös ikääntyvää työntekijää kehittymään työssään (esim. Forss 1999; Ilmarinen 1999; Juuti 2001a). Siksi ikääntyvä voi jäädä ilman tukea, jos ilmapiiri on ikäkielteen (mm. Julkunen 2003). Ikäkielteisyys voi vaikuttaa yksilön rohkeuteen ja identiteettiin ja näin ehkäistä työntekijää etsimästä itselleen oppimismahdollisuuksia (Pearson 1996). Toisaalta syy voi olla ikääntyvän omassa asenteessa: ikääntyvä ei osaa tai halua käyttää hyödykseen työnantajan tarjoamia mahdollisuuksia, koska käsitykset omasta ikääntymisestä (hidastuminen, oppimis- ja muistamisen heikkeneminen, elämänhallinta) voivat estää sen (mm. Julkunen 2003). Voidaan kysyä, kohtaavatko työnantajan tarjoama tuki työntekijän tarpeet ja miten työntekijät kokevat tarjotun tuen? (vrt. työn psykologinen sopimus luku 4.1).

Tutkimusongelmat rakentuvat esitetylle tutkimusasetelmalle (ks. kuvio 5.1). Tutkimuksen kohteena on työpaikan organisaation ja työntekijän välinen

vuorovaikutus ja sen lopputuotteina syntyneet käsitykset organisaation (sisältäen esimiestyöskentelyn) osoittamasta ammatillisen osaamisen tukemisesta. Lisäksi tarkastelun kohteena on yrityskulttuurin tietointensiivisyyden tason vaikutus kokemusten laatuun. Ikääntyvien työntekijöiden koulutus- ja urataustalla oletetaan olevan merkitystä kokemusten muokkaajina. Siksi niiden yhteyttä koettuun tukeen halutaan tutkia.



Kuvio 5.1 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelmassa organisaation ja esimiestoiminnan vaikutus (ulkoinen dimensio) sekä työntekijässä itsessään vaikuttava ikääntyvän työntekijän työminäkuva²⁷ (sisäinen dimensio) muodostavat empiiristen tutkimusongelmien pääelementit. Ympäristön vaikutus ikääntyviin työntekijöihin ja toisaalta ikääntyvien oppijoiden vaikutus ympäristöön on ilmeinen (ks. kuvio 2.1). Tutkimusongelmissa tarkastellaan pääelementtien lisäksi taustalla vaikuttavina tekijöinä eri yrityskulttuureissa vallitsevia tietointensiivisyyden tason sekä koulutus- ja urataustan merkitystä. Tutkimusongelmilla pyritään hakemaan vastauksia, miten ikääntyvät kokevat heille tarjotun tuen ja miten he näin ollen kokevat itsensä työssään. Koettua tukea tutkitaan siitä syystä, että ongelman ydin rakentuu kahdesta oppimisympäristössä vaikuttavasta rinnakkaisesta

²⁷ Tässä tutkimuksessa työminäkuvalle tarkoitetaan työntekijän kokemusta itsestään sekä työntekijänä että oppijana työkontekstissa (ks. luku 3.2.5).

tekijästä: yhtäältä yrityksen tarjoama tuki ja luodut oppimismahdollisuudet sekä toisaalta työntekijän omat edellytykset oivaltaa ja käyttää hyödyksi tarjottuja mahdollisuuksia sekä motivoitua uuden oppimiseen (vrt. Billett 2001a; 2001b; 2002). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetä työnantajien käsityksiä tuesta ja luoduista oppimismahdollisuuksista, vaan keskitytään työntekijän kokemukseen, oli hän organisaatiossa missä tehtävässä tai asemassa tahansa. Seuraavaksi esitellään tutkimusongelmat.

Tutkimusongelma 1. Miten ikääntyvät työntekijät kokevat ammatillista osaamista tuettavan (organisaatio, esimies) työpaikallaan?

Tutkimusongelmat 1 ja 2 rakentuvat tuen subjektiiviselle kokemiselle. Halutaan tietää, miten ikääntyvät kokevat heille tarjottavan mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen kun oletetaan, että koko yritys, organisaatio ja sen luoma oppimisilmapiiri (ks. luku 4.1 ja 4.2; Juuti 1995; Ahonen 2000; Beirsto & Ruohotie 2003) on merkittävä tekijä oppimismotivaation ylläpitäjänä tai tukahduttajana ikääntyvillä työntekijöillä. Myös lähimmän esimiehen toiminnan merkitystä halutaan selvittää, koska voidaan olettaa, että esimiehellä on ratkaiseva merkitys ikääntyvän työntekijän oman työn kehittämiseen ja työssä jaksamiseen (vrt. ikäjohtamisen malli, ks. luku 4.2, Ilmarinen 1999). Tässä koetun tuen katsotaan sisältävän sekä konkreettisia oppimistilanteita että koko työilmapiirin luomaa oppimismyönteisyyttä.

Tutkimusongelma 2. Miten ikääntyvät työntekijät kokevat itsensä työkontekstissa (työminäkuva)?

Toinen kysymys muodostuu halusta tutkia tuen vaikutusta ikääntyvien työntekijöiden käsitysten ja kokemusten kautta: Miten he kokevat itsensä niin työntekijöinä kuin oppijoina työkontekstissaan? Tuen kokemiseen luetaan kuuluvaksi myös tuen puutteen kokeminen. Voidaan olettaa, että työminäkuva kokonaisuudessaan antaa viitteitä siitä, millaiset edellytykset työntekijöillä on käyttää hyödykseen työnantajan taholta tarjottua tukea oman ammattinsa kehittämiseksi. Kysymykseen sisältyy lisäksi se, miten ikääntyvät, huolimatta yleisestä vallitsevasta käsityksestä ikääntyvistä, lisääntyvistä suorituspainesta ja muutoksista työpaikalla, kokevat itsensä työntekijöinä ja oppijoina (ks. luvut 2.2, 3.2.2 ja 3.2.3).

Tutkimusongelma 3. Miten ikääntyvien työntekijöiden koulutus- ja työuratausta on yhteydessä työntekijöiden kokemaan tukeen ja työminäkuvaan?

Tutkimusongelmalla halutaan selvittää, onko koulutuksen määrällä tai työkokemuksen pituudella yhteyttä tuen kokemiseen tai työminäkuvaan muotoutumiseen. Voidaan olettaa, että koulutussukupolvien (vrt. Antikainen & al. 1995) välillä on eroavaisuuksia tarkasteltaessa työssä oppimista. Lisäksi matala koulutus on aiempien tutkimusten mukaan vähentänyt kiinnostusta oman itsensä kehittämiseen ja koulutukseen osallistumiseen (Tikkanen, Paloniemi & Penttinen 1997; Tikkanen & Kujala 2000), mihin voi olla syynä negatiiviset oppimiskokemukset lapsuudesta (Ruohotie 1998a), mutta myös elämänhallinnan

heikkous (Huhtaniemi 1995). Pitkän työuran sen sijaan oletetaan rakentavan yksilön ammatillisuutta tai ammatillista itsetuntoa. Toisaalta pitkät työsuhteet voivat aiheuttaa urautumista olemassa olleisiin käytäntöihin.

Tutkimusongelma 4. Miten toimialakohtainen tietointensiivisyyden taso on yhteydessä ikääntyvien työpaikalla kokemaan tukeen ja työminäkuvaan?

Tutkimuksessa tarkastellaan kahta toisistaan poikkeavaa yksityisen sektorin toimialaa: traditionaalinen teollinen tuotanto-organisaatio sekä nopeasti kehittyvä ja muuttuva informaatioteknologian organisaatio. Erilaisten yrityskulttuurien ja johtamistraditioiden oletetaan luovan toisistaan poikkeavia oppimisympäristöjä (vrt. luku 4.1). Erityinen mielenkiinto kohdistuu oppimisilmapiiriin ja siitä syntyviin tuen ja oppimisen mahdollisiin eroihin. Oletuksena on, että tietointensiivisyyden taso toimii organisaatioissa suunnannäyttäjänä oppimisympäristön muokkaamisessa.

Tutkimusongelma 5. Millaisia yhteisvaikutuksia on havaittavissa organisaation tietointensiivisyyden, koetun tuen, työminäkuvan sekä koulutus- ja työurataustan välillä?

Lopuksi halutaan vertailla tietointensiivisyyden tason merkitystä koettuun tukeen yritysten välillä sekä mahdollisia eroja yhteyksissä työminäkuvan sekä koulutus- ja urataustan välillä. Voidaan olettaa, että tehtävien vaihtuvuus ja muutosvauhti muokkaa oppimisilmapiiriä kannustavaksi, mutta samalla vaikeammaksi hahmottaa. Tietointensiivisyyden tason kohotessa työ muuttuu yhä enemmän kohti abstraktia, analyysoivaa, luovaa ja uutta tietoa tuottavaa työskentelytapaa (esim. Zuboff 1990; Raivola & Vuorensyrjä 1998; Heiskanen 2004). On olennaista tietää, millä seikoilla on lopuksi merkitystä ammatillisen osaamisen kehittämisessä, vaikka toimintaympäristöt muuttuvat.

5.2 Tutkimuksen suorittaminen

5.2.1 Tutkimusjoukko ja sen valinta

Tutkimusjoukkoa valittaessa mielenkiinto kohdistui nopeasti muuttuvaan informaatioteknologian (myöhemmin käytetään lyhennettä IT-) alalla työskenteleviin sekä toisaalta perinteisessä tuotannollisessa teollisuudessa (myöhemmin käytetään lyhennettä Kt-) työskenteleviin ikääntyviin työntekijöihin. Yleisen käsityksen mukaan keski-ikä IT-työpaikoilla on matala ja ikääntymiseen liittyviä kysymyksiä ei juuri ole käsitelty aiemmissa tutkimuksissa. Niin sanotuissa vanhoissa IT-alan yrityksissä ikääntyvien työntekijöiden määrä on kuitenkin 2000-luvulle tultaessa jo merkittävä: vähintään 25 % IT-alan palkansaajista on yli 45-vuotiaita (www.tietoalojenliitto.fi/dld_facts/henkilosto.ppt). Ensimmäisissä 60- ja 70-luvun ATK-työpaikoissa uransa aloittaneet kuuluvat suuriin ikäluokkiin ja ovat ns. ensimmäisen sukupolven IT-ammattilaisia. Heidän työssä pysyminen on

y yrityksille tärkeää ainakin kahdesta syystä: ensinnäkin pätevistä ja ammattitaitoisesta IT-alan työvoimasta on pulaa, vaikka alan koulutusta on tehostettu. Toiseksi suuret eläkeomavastuiset yritykset pyrkivät välttämään suuria, esimerkiksi työkyvyttömyydestä aiheutuvia, eläkekustannuksia. Ikääntyvän oppimisen kannalta IT-alan työntekijöiden valinta tutkimuskohteeksi on myös mielenkiintoinen siksi, että alalla jatkuvan uuden oppimisen edellytys on työssä suoriutumisen kannalta välttämätöntä ja työmenetelmien uusiutumistempo on nopea. Aiemmin työyhteisöissä esiintyvien ongelmien on katsottu mieluummin liittyvän työajan hallittavuuteen ja sen aiheuttamiin ilmiöihin (esim. stressi ja uupuminen) kuin oppimiseen ja motivoitumisen puutteeseen liittyviin asioihin (Julkunen & Nätti 2000).

Kohdeyrityksenä tässä tutkimuksessa on IT-alan yritys, joka työllistää kaikkiaan yli 2000 työntekijää Suomessa ja ulkomailla. Yritys tarjoaa asiakkailleen tietotekniikan konsultointia, ohjelmistopalveluja sekä infrastruktuuriratkaisuja. Tämä tutkimus kohdistui yrityksen suomalaisen emoyhtiön henkilöstöön. Yrityksellä oli herännyt mielenkiinto ikääntyviä työntekijöitä kohtaan, koska sen historiasta johtuen osa työntekijöistä edusti ns. ensimmäisen polven IT-työntekijöitä.

Toisaalta syntyi tarve verrata nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä perinteisen tuotannollisen teollisuuden alan yritystä. Toisena kohdeyrityksenä on jo kolmannessa sukupolvessa johdettu perheyritys, joka toimii kemianteollisuuden alalla. Henkilöstöä koko konsernissa on yli 800. Tämän tutkimuksen otos kohdistui konsernin pääkaupunkiseudulla sijaitsevaan tuotantolaitokseen, jossa työskentelee n. 280 henkilöä. Yritys edusti tyypillistä kemian prosessiteollisuuden toimialaa.

Perinteisen tuotannollisen työpaikan voidaan olettaa olevan yrityskulttuuriltaan IT-yrityksestä poikkeava oppimisympäristö. Tuotantoprosessi sisältää olennaisesti enemmän rutiininomaisia työsuorituksia kuin IT-alan työt keskimäärin.²⁸ Lisäksi tietointensiivisyyden taso on teollisessa tuotantotyössä matalampi kuin IT-yrityksessä. Tuotantoteknologiset muutokset ja tuotekehitys vaativat tietyiltä ammattiryhmiltä uuden oppimista enemmän kuin muilta, mutta tempo on hitaampi kuin IT-alalla. Merkittävän eron työskentelyyn mainituilla aloilla muodostaa itse tuotettavan tuotteen valmistaminen ja sen olemus: perinteinen asiakkaalle toimitettava tuote on käsin kosketeltava, fyysinen tuote kun taas IT-alan tuotteet ovat digitaalisessa muodossa siirrettäviä tuotteita, uutta tietoa tai abstrakteja työkaluja. Näin myös asiakassuhteiden toimintatavat poikkeavat toisistaan. Lisäksi perinteiselle tuotantoympäristölle on Suomessa ominaista usein pitkät työsuhteet verrattuna IT-alan nopeaan vaihtuvuuteen. Kt-

²⁸ Tietotekniikan kanssa työskentelevät on jaettu tietotyöläisiksi, tietotekniikkaa käyttäviksi ja perinteisiksi työntekijöiksi. Pyöriä (2001, 29-30) määrittelee tietotyöläisen tietotekniikkaa käytäväksi, joiden työ edellyttää suunnittelua ja ideointia ja ovat suorittaneet vähintään ylemmän keskiasteen tutkinnon. Tietotekniikan käyttäjä vaan käyttää tietokoneita työssään, mutta kaksi viimeksi mainittua kriteeriä voi puuttua. Perinteiset työntekijät taas eivät käytä tietotekniikkaa lainkaan työssään.

yrittäjien työntekijöiden keski-ikä on kohonnut uusien nuorten työntekijöiden hitaasta rekrytoinnista johtuen.

Tutkimukseen osallistui eri ammateissa työskenteleviä, osin samaa työtä eri yrityksissä tekeviä henkilöitä. Siksi tässä yhteydessä ei ole katsottu aiheelliseksi eritellä tarkemmin IT-ammattien ja teollisen tuotantotyön ammattien erikoisominaisuuksia.

Kyselytutkimukseen valittiin yhteensä 360 työntekijää (233 IT ja 127 Kt). Kyselylomakkeen palautti 263 henkilöä (175 = 75 % IT ja 88 = 69 % Kt). Miehiä osallistui kyselyyn enemmän (54 %) kuin naisia (46 %). Etenkin Kt-yrityksessä miehiä osallistui enemmän (69 %) kuin naisia (31 %), johtuen alan miesvaltaisuudesta.

Taulukko 5.1 Tutkimusjoukko: sukupuoli ja yritys

Yritys	nainen		mies		yhteensä	
	f	%	f	%	f	%
IT-yritys	93	53.1	82	46.9	175	100
Kt-yritys	27	30.7	61	69.3	88	100
Yhteensä	120	45.6	143	54.4	263	100

Vastausprosentti oli 73. Haastattelututkimukseen valittiin vastanneiden joukosta kahdeksan henkilöä. Haastateltavien valintaa käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.2.2. Valintakriteerinä lomakekyselyn tutkimusjoukkoa valitessa oli kummassakin kohdeyrityksessä tutkittavan ikä. Kummastakin yrityksestä valittiin ne henkilöt, jotka tutkimuksen suorittamisvuonna olivat 45-vuotiaita tai vanhempia. Organisatorisella asemalla ei ollut merkitystä valinnassa. Yritykset antoivat tutkijan käyttöön listan ikäryhmään kuuluvista henkilöistä, joille lomakekysely suunnattiin.

5.2.2 Tutkimusmenetelmät ja mittarit

5.2.2.1 Menetelmätriangulaatio

Tutkijapiireissä on oltu erimielisiä siitä, voidaanko kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä järkevällä tavalla käyttää hyödyksi samassa tutkimuksessa. Esimerkiksi Eskola ja Suoranta (1998, 71) epäilevät ns. menetelmätriangulaation metodologista pätevyyttä, koska eri tutkimusmenetelmät perustuvat pohjimmiltaan erilaisiin ihmiskäsityksiin ja voivat siksi olla yhteen sovittamattomia. Alasuutarin (1999, 32) mukaan kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta voidaan pitää jatkumona, jotka eivät sulje pois toisiansa. Creswell (2003) on todennut, että tutkimuksen

monipuolisuutta voidaan kehittää yhdistämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Hyöty voi tuoda tulokset lähemmäs arkea, subjektien toimintaa ja kokemusta sekä monipuolistaa kysymysten muotoilua ja tulosten tulkintaa merkitysten avulla. Lisäksi voidaan pitää tutkimuksen etuna tuottaa sekä yleistettyjä, että yksityiskohtaista tietoa ilmiöstä (mt. 22) Eri menetelmillä lähestymällä ilmiötä, voidaan päästä sen tarkempaan määrittelyyn (Cohen & Manion 1989). Kyse ei ole menetelmien valinnassa aina pelkästään niiden yhteensopivuudesta vaan itse tutkimuskysymyksistä. Erityyppiset kysymykset vaativat erilaisia lähestymistapoja. Siksi samassa tutkimuksessa voidaan perustellusti käyttää menetelmätriangulaation suomaa moniulotteista tulkintanäkökulmaa. Toisissa tutkimuksissa on selkeästi etua keskittyä joko pelkästään kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen analyysiin. (Thomas 2003, 7.) Käsillä olevan empiirisen tutkimuksen tutkimusongelmat sisältävät useita ”miten” -kysymyksiä, joihin pelkillä kvantitatiivisilla analyyseilla vastaaminen tuottaisi mahdollisesti liian yksipuolisia ja pinnallisia tulkintoja (Creswell 2003, 116).

Kahden eri metodin käyttäminen tässä tutkimuksessa on perusteltua, koska työelämän ja oman itsensä analysoimiseen käytetyt sanat, termit ja sanonnat voivat sisällöllisesti merkitä eri ihmisille erilaisia asioita. Eri ihmiset voivat saman kulttuurin sisälläkin antaa eri merkityksiä samoille ilmiöille (Eskola & Suoranta 1998, 45). Yhtäältä työntekijöiden kokemusten ja asenteiden tutkiminen työelämässä vallitsevassa muutosherkkyudessa ja toisaalta ikään liittyvien kysymysten tarkastelu luo tutkijalle erityisen haasteen ja johtaa ko. tutkimuksen menetelmällisiin ratkaisuihin. Monimuotoisuus työelämän muutostilanteissa edellyttää objektiivista tarkastelua: tutkija asettaa itsensä tutkimuksen ulkopuolelle ja toimii tiedon kerääjänä ja tulosten tuottajana. Ikääntyvän työntekijän oman itsensä analysoiminen taas edellyttää tutkijalta antautumista lähemmäs tutkittavaa kohdetta: tutkijan omat taustaoletukset, persoonallisuus ja kokemukset vaikuttavat sekä tutkimustapahtumaan että tulosten tulkintaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 23) Tutkija ja kohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään, näin voidaan olettaa, että tutkija onkin luomassa tutkittavaa kohdetta (Gummesson 1991). Todellisuus käsitetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa subjektiivisesti, näin tuloksissa esiintyy lopuksi useita todellisuuksia (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2000, 22–23). Tutkimusongelmiin vastaaminen vain kvantitatiivista menetelmää käyttäen ei olisi riittävän luotettava, koska ongelmat ovat sen luonteisia (esim. asenteet), joita on vaikea luotettavasti mitata juuri kvantitatiivisesti. Lisäksi tutkimus on poikkitieteellinen, minkä vuoksi on perusteltua laaja-alaisempien tulosten saavuttamiseksi tukeutua menetelmätriangulaation antamiin mahdollisuuksiin.

Lomaketutkimuksen yhteydessä käytetyn termistön ymmärtämistä voidaan siis näin kontrolloida haastattelujen kautta. Se voi antaa lisävalidiutta kvantitatiiviselle tarkastelulle, koska haastatteluaineiston keruussa käytettiin samaa osiorunkoa kuin kyselylomakkeessa. Kvalitatiivisella menetelmällä voi saada syvempiä ja laajempia perspektiivejä eri asioille kuin pelkästään kvantitatiivisen survey-tutkimuksen avulla. Toisen menetelmän heikkoudet ja

vinoumat voidaan saada näin oikaistua toisen menetelmän vahvuuksilla (Svensson 1996). Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisesti analysoidulla haastatteluaineistolla on tarkoitus tukea, kyseenalaistaa ja antaa syvyyttä kvantitatiivisen aineiston tuloksille. Kuten Eskola ja Suoranta (1998, 19–20) toteavat, että kvalitatiivisessa analyysissä ”tutkijan pitäisi yllätyä ja oppia tutkimuksen kuluessa”. Kvantitatiivisen analyysin avulla on usein vaikea kehittää mitään uutta. Kun taas laadullisen tutkimuksen perusluonteeseen kuuluu uusien teorioiden luominen (esim. Töttö 2000, 106). Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämisen etu piilee siinä, että on mahdollisuus sekä hypoteesien testaamiseen että uusien teoreettisten mallien synnyttämiseen samalla kertaa.

5.2.2.2 Lomakekysely

Tutkimuksen aineisto kerättiin sekä kyselylomakkeella että haastatteluilla. Lomakekyselyn valinta perustui haluun saavuttaa mahdollisimman suuri joukko vastaajia. Lomakekysely suoritettiin toukokuussa 2001. Yrityksissä oli informoitu henkilöstöä tutkimuksen tekemisestä henkilöstön viestintäkanavissa ennen postitusta. Lomakkeet postitettiin yritysten sisäisen postin välityksellä (ks. liite 1) ja vastaukset palautettiin tutkijalle suoraan suljetussa vastauskuoressa. Varsinaisen postituksen lisäksi lähetettiin yksi muistutuskirje niille, jotka eivät olleet palauttaneet lomaketta määräpäivään mennessä.

Lomakekysely muodostaa tutkimuksen kvantitatiivisen perusosan. Kyselylomake koostuu 15 taustamuuttujasta, 80 väittämästä sekä kolmesta avoimesta kysymyksestä. (ks. liite 2)

Lomakkeen laadinta perustuu tutkimusasetelmassa esiintyviin osioihin: yrityksen toimintapa ja sen heijastumat ikääntyvän työntekijän kokemukseen ammatillisen osaamisen tukemisessa (yrityskulttuuri ja oppimisasenneilmapiiri), henkilön oma käsitys itsestään työntekijänä (ammatillinen itsetunto) ja mitä työ hänelle merkitsee (työmotivaatio), käsitys itsestä oppijana sekä käsitys oman esimiehen toiminnasta ammatillisen osaamisen tukemisessa. Kyselylomakkeen väittämät on laadittu aiheeseen liittyviin aiempiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen (Huhtaniemi 1995; Johansson 1997; Ruohotie, Kulmala & Siikaniemi 1998; Tikkanen 1998; Forss 1999; Ilmarinen 1999; Löfström & Pitkänen 1999; Jaari 2000; Juuti 2001a) tutustumisen pohjalta. Kyselomakkeen laadintaan vaikutti se, että mittareita ikääntyvistä työntekijöistä sekä oppimisesta ja työelämästä on tehty, mutta niiden kattavuus koskemaan ammatillisen osaamisen tukemista ikäperspektiivistä ei ollut riittävä.

Kyselylomakkeen aihekokonaisuudet

Taustamuuttujien (1-11 ja 81, 82, 85 ja 87) laadinnassa kiinnitettiin huomio paitsi ikään ja sukupuoleen myös koulutukseen, koska peruskoulutuksella ja ammatillisella koulutuksella on tutkimusten mukaan väitetty olevan merkitystä aikuisen ammatillisen kehittymisen ja koulutukseen suhtautumisen kannalta myöhemmässä iässä (esim. Antikainen & al. 1995; Tikkanen & al. 1997;

Tikkanen 1998). Ammattinimikkeen ja tehtävän kuvaus antaa tutkijalle käsityksen, miten perus- ja ammatillinen koulutus vastaavat työtehtäviä. Taustamuuttujissa nykyisessä tehtävässä toimiminen kuvaa henkilön liikkuvuutta organisaation sisällä sekä palvelusvuodet yrityksessä kertovat ulkoisesta liikkuvuudesta. Muilla aloilla toiminen kertoo, henkilön tähänastisen uran kokemustaustasta, jonka voidaan olettaa vaikuttavan myös kykyyn ja haluun kehittää osaamistaan, verrattuna samalla alalla pitkään työskennelleeseen henkilöön. Esimiesasemassa toimiminen voi vaikuttaa suhtautumiseen oman itsensä kehittämiseen ja sen tärkeyteen. Lisäksi sillä voidaan olettaa olevan vaikutusta suhtautumiseen alaisten osaamisen kehittämisessä.

Esimiehen iällä ja koulutuksella voi olla merkitystä suhtautumisessa alaisiin, kuten esimerkiksi Ilmarinen (1998, 26) on todennut. Mielenkiinnon kohteena ovat myös työntekijöiden käsitykset omasta selviytymisestään työssään eläkeikään nykyisillä taidoillaan. Henkilöiden käsitys eläkkeelle siirtymisiästään toimii viimeisenä taustamuuttujana.

Väittämät on jaettu neljään eri osa-alueeseen tutkittavien ongelmien pohjalta. Ensimmäisen osion (A, 1-23) tarkoituksena on selvittää, miten yrityksissä on havaittavissa ammatillista osaamista tukevia tekijöitä sekä konkreettisia käytössä olevia keinoja ikääntyvän työntekijän näkökulmasta.

Toisessa osiossa (B, 24-43) halutaan saada selville, miten ikääntyvät työntekijät suhtautuvat työntekoon ja työhönsä (työmotivaatio: vrt. Porter & Lawler 1968; Furnham 1997) sekä millaisena he kokevat itsensä työntekijöinä (vrt. esim. Hattie 1992; Kivimäki & Kalimo 1996; Waris 1997).

Kolmannessa osiossa (C, 44-62) väittämät pyrkivät kuvaamaan ammatillisen kehittymisen kokemista (oppijan rooli), oppimishalukkuutta ja oman osaamisen arvostamista työkontekstissa (vrt. Mezirow & al. 1996; Antikainen & al. 1995 ja 1996; Ruohotie 1998a).

Neljäs osio (D, 63-80) kuvaa suhdetta esimieheen. Osion tarkoituksena on selvittää työntekijöiden kokemuksia oman esimiehensä halusta ja kyvykkyydestä alaistensa osaamisen tukemiseen. Väittämien kautta välittyy myös johtamisilmapiiriin liittyviä ominaisuuksia (vrt. Ilmarinen 1999, ikäjohtaminen).

Jaon otsikoituihin osioihin oletettiin helpottavan vastaamista väittämiin ja auttavan henkilöitä hahmottamaan asioita eri kokonaisuuksina. Itse tutkimusvaiheessa tutkija otti vapauden käyttää tiettyjä muuttujia analyysissa yli osiorajojen, mikä oli perusteltua muuttujien sisällöllisen sopivuuden kannalta. Osioita käytettiin kuitenkin pienistä muuttujasiirroista huolimatta tilastollisen analyysin pohjarakenteena.

Kysymyksillä (83, 84 ja 86) haluttiin selvittää edelleen tutkimushenkilöiden käsityksiä työssä oppimisesta, omasta ammattitaidosta sekä ikään liittyvistä mahdollisista hyödyistä työssä.

Lomake esiteltiin kuudella sekä toimisto- että teollisessa ympäristössä työskentelevällä henkilöllä, joista kolme edusti esimiestasoa. Esitestauksesta

saadun kritiikin pohjalta tehtiin lomakkeeseen joitakin muutoksia lähinnä väittämäsioihin. Erityisesti kiinnitettiin huomiota käytettyjen sanojen merkityssisältöihin ja väittämien loogiseen järjestykseen.

Lomakekyselyssä saatu aineisto siirrettiin havaintomatriisiin. Sen jälkeen tehtiin havaintoja ja tilastollisia testauksia aineistosta. Kvantitatiivisen aineiston käsittelyssä käytettiin apuna SPSS -tilasto-ohjelmaa (versio 10.0 ja 11.0). Ensin aineistoon tutustuttiin tarkastelemalla suoria jakaumia, frekvenssi- (f) sekä prosenttijakaumia.

Kyselylomakkeen sisältömuuttujien määrän vähentämiseksi ja pelkistämiseksi sekä latenttien ulottuvuuksien määrittelemiseen käytettiin faktorianalyysia (*Principal Axis Factoring*), sekä siihen liitettynä suorakulmainen Varimax-rotatio, jonka tavoitteena on maksimoida faktorilatausten varianssi muuttamalla korkeat lataukset korkeammiksi ja matalat vielä matalammiksi (Tabachnick & Fidell 2001, 595; Metsämuuronen 2001, 19–28). Se puolestaan selkiyttää faktorien rakennetta. Lataukset, jotka olivat $>.30$ otettiin huomioon, koska matalammat lataukset olisivat sekoittaneet tulkintoja (Metsämuuronen 2001, 31). Faktorianalyysien pohjalta muodostettujen summamuuttujien reliabiliteetit analysoitiin Cronbachin Alpha – kertoimen avulla.

Faktorianalyysin pohjalta muodostettuja nimettyjä summamuuttujia (yhteensä kahdeksan) käytettiin pohjana jatketuille analyyseille. Analyysissa esiintyviä tunnuslukuja ovat mm. keskiarvo (M) ja keskihajonta (SD). Lisäksi tutkittiin korrelaatioita Pearsonin korrelaatiokerroimen avulla (r). Tekstissä raportoidaan muuttujien korrelaatiot niin, että ensin ilmoitetaan korrelaatiokerroin ja sen jälkeen merkitsevyys (p), esimerkiksi ($r = .563, p < .01$).

Summamuuttujien keskiarvojen vertailu suoritettiin ns. Studentin t-testillä sekä yksisuuntaisella varianssianalyysillä (One-Way ANOVA). Keskiarvotesteillä voitiin vertailla esimerkiksi eri toimialojen ja ikäkategorioiden keskiarvojen erojen merkitsevyyttä eri summamuuttujilla. Kovarianssianalyysien avulla (ANCOVA) pyrittiin vastaamaan kysymykseen, onko ryhmien keskiarvoissa eroja, kun selittävien muuttujien arvoja on korjattu kovariaatin tuomalla lisäinformaatiolla. Kovarianssia on järkevää käyttää tilanteissa, joissa on mitattu yksi tai useampia selittäviä muuttujia sekä yksi tai useampi ryhmittelevä muuttuja ja jokin tai joitakin ryhmittelevään muuttujaan korreloiva muuttuja (Metsämuuronen 2001, 117).

Teoreettisiin rajoituksiin kovarianssianalyysin käytön yhteydessä on edellytetty selitettävän muuttujan ja kovariaatin korrelaatiota sekä kovariaattien keskinäistä korreloimattomuutta, mikäli valitaan useampia kovariaatteja (Tabachnick & Fidell 2001, 279). Tämän tutkimuksen kovarianssimalleissa on käytetty useampia kovariaatteja, jotka korreloivat keskenään jossain määrin ($r < .50$). Kokeiltaessa malleja yhdellä kovariaatilla useampien sijaan, ei kuitenkaan merkittäviä eroja lopputuloksen suhteen saatu aikaan, joten useamman kovariaatin mallit jätettiin voimaan.

Kovarianssianalyysin yhteydessä estimoidut parametrit laskettiin standardoitujen osittaisregressiokertoimien avulla (Z). Toimenpiteen tarkoituksena oli muuttaa parametriestimaatit jatkuvien muuttujien osalta vertailukelpoisiksi (ks. liitetaulukko 12).

Avoimet vastaukset luokiteltiin sisältönsä perusteella sisältöluokkiin ja analysoitiin sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002).

5.2.2.3 Haastattelut

Haastattelut suoritettiin ns. puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä, neljä kustakin yrityksestä. Haastateltavat valittiin kyselylomakkeisiin vastanneiden keskuudesta niin, että naisia ja miehiä oli yhtä paljon, peruskoulutustaustaltaan oli sekä ylioppilaita että kansa- tai keskikoulun käyneitä sekä eri-ikäisiä koko tutkimusjoukon ikäjakaumasta. Haastateltavien joukon tulee edustaa monipuolisesti tutkimusjoukkoon kuuluvia niin, ettei haastateltavien joukko muodostu liian yksipuoliseksi ja vinoutuneeksi.

Haastattelut suoritettiin syys- ja lokakuussa 2001. Haastattelut suoritettiin työajalla kunkin omalla työpaikalla rauhallisessa kokoustilassa. Haastattelut nauhoitettiin kunkin haastateltavan erillisellä suostumuksella. Haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutista 75:en minuuttiin. Yhteydenotot haastateltaviin tehtiin suoraan kirjeitse tai sähköpostitse.

Haastattelu valittiin tutkimuksen toiseksi menetelmäksi, koska tutkimustuloksiin haluttiin syvyyttä ja toisaalta haluttiin myös varmistua lomakkeessa käytettyjen käsitteiden merkityssisältöjen ymmärtämisestä. Haastattelujen odotettiin tuovan tukea, mutta myös mahdollisia kyseenalaistuksia lomakekyselyn tuottamille tuloksille.

Haastattelun runko (liite 3) noudatteli asiakokonaisuuksiltaan kyselylomakkeen väittämäsioita, koska haastattelulla pyrittiin syventämään ja selventämään kyselylomakkeen osioita. Haastattelu ei kuitenkaan sisällä suoraan yrityskulttuuriin kohdistettuja kysymyksiä. Tämän tyyppisten kysymysten analysointi näin pienestä haastateltavien joukosta olisi voinut olla vaikeaa paljastamatta yritykseen liittyviä yksityiskohtia, ottaen myös huomioon sen, että kohteena olevat yritykset eivät halunneet nimiänsä julkisuuteen. Haastateltavien määrää olisi tullut lisätä huomattavasti anonymiteetin takaamiseksi. Lisäksi luotettavien vastausten saaminen työnantajaa koskevista yksityiskohdista olisi voinut osoittautua vaikeaksi. Haastattelun painopiste pyrittiin kohdentamaan työminäkuvaan, lähinnä ammatilliseen itsetuntoon ja työmotivaatioon liittyviin tekijöihin, koska näiden seikkojen analysointi pelkän kyselylomakkeen avulla voi olla arveluttavaa eikä kvantitatiivinen käsittely anna aiheeseen riittävää syvyyttä. Haastattelumenetelmän varjopuolena voidaan pitää sitä, että aihealueen arkaluonteisuus saattaa estää haastateltavaa kertomasta sitä, mitä mielessä todella liikkuu. Ikäkysymykset tai suhteet työyhteisöön tai esimieheen voivat

olla tekijöitä, joista haastateltava tietoisesti vaikenee tai antaa todellista tilannetta positiivisemman kuvan.

Haastattelun alussa selvitettiin kullekin haastateltavalle tutkimushaastattelun eettiset periaatteet ja ettei esimerkiksi työnantajalle tai muille tutkimukseen osallistujille ole kerrottu keitä haastatellaan. Haastateltaville selvitettiin myös, että tutkija huolehtii, ettei heidän henkilöllisyyttään ole mahdollista tunnistaa tulosten analysointiin käytetyistä sitaateista.

Luotettavan ilmapiirin luominen haastateltavan ja haastattelijan välille on tässä tapauksessa erityisen tärkeää. Kriittisenä tekijänä haastattelussa voidaan pitää haastattelijan omaa persoonaa, asiantuntemusta ja kyvykkyyttä haastatella. Haastattelijan aitous ja mielenkiinnon osoittaminen haastateltavaa kohtaan lisää luotettavan ilmapiirin muodostumista. Haastattelijan tulee osata myös ohjata keskustelua niille alueille, joista tutkimuksessa on kyse. (Kvale 1997, 136.) Koska ko. puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava sai vapaasti kertoa kustakin kysymysalueesta mieleen tulevia asioita, joutui tutkija haastattelun aikana tekemään selventäviä ja tarkentavia kysymyksiä erityisesti aihealueisiin (esim. kysymysalue 4: Millainen koet olevasi työntekijänä ja kysymysalue 5: Millainen koet olevasi oppijana työssä?), joissa oman itsensä analysoiminen tuntui vaikealta. Omasta itsestä kertominen osoittautui lisäkysymyksistä huolimatta joillekin haastateltaville vieraaksi.

Haastattelut kuunneltiin useaan kertaan läpi, jonka jälkeen ne litteroitiin sanatarkasti. Haastatteluissa esiintyneet tauot on merkitty sanalla *tauko* suluissa. Jos haastateltavan lause on jäänyt kesken, on se merkitty kolmella pisteellä. Lisäksi, jos lauseiden väliltä on jäänyt useita lauseita pois, se on merkitty [---]. Haastattelijan lauseet on merkitty kirjaimilla IW.

Menetelmällisesti haastatteluilla päädyttiin täydentämään kvantitatiivista tutkimusta, koska tutkimusaiheen luonne edellyttää, että ihminen on nähtävä subjektina, jolle on annettava mahdollisuus tuoda suoraan esille kokemuksiaan, uskomuksiaan, ajatuksiaan ja asenteitaan mahdollisimman vapaasti omin sanoin. Kuten Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2000) sanovat ”Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli”. Haastattelu sopii menetelmäksi tutkimuksessa, jossa kerätään materiaalia henkilöiden kokemuksista, tuntemuksista ja asenteista. Haastattelun ohessa tutkijalla on mahdollisuus suoraan tarkkailuun ja havainnointiin sekä ymmärtää paremmin haastateltavan sanoman kontekstuaalisuus. Haastatteluaineiston käsittelyssä tämä auttaa kvalitatiivisen analyysin tekemistä (Kvale 1997).

Tutkimusotteen valinnassa punnittiin erilaisia vaihtoehtoja. Hermeneutiikka on sekä filosofinen suuntaus että tulkintaoppi. Sen pyrkimyksenä on ymmärtää ja tulkita ihmistä historiassa ja kulttuurissa. Hermeneutiikka selittää käsitteiden sisällön sekä ilmausten ja tekstien merkityksen. Ymmärrys on hermeneutiikan keskeisiä käsitteitä. Jotta voimme ymmärtää, tulee meillä olla esikäsitys asiasta. Ympäristö, jossa elämme muodostaa meille esikäsityksen. Tutkijan esikäsitys muotoutuu hänen omasta työ- ja elämäkokemuksestaan tietystä kulttuurisesta

ympäristössä ja hänen tutustuessaan tutkimuskohteeseensa syvenee hänen ymmärryksensä tutkittavana olevan ilmiön tai henkilöiden maailmasta. (Kvale 1997.)

Puhtaan hermeneuttisen tutkimusotteen soveltaminen ei parhaiten sovi tähän tutkimukseen, vaikka kyseessä onkin yksilöiden kokemukset ja asenteet, koska tutkimus nojaa kuitenkin pääosin kvantitatiiviseen materiaaliin. Lisäksi metodologinen triangulaatio voi osoittautua erityisen vaikeaksi toteuttaa ymmärtävän tutkimuksen näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 144).

Haastattelujen analysoinnissa päädyttiin käyttämään sisällönanalyysiin perustuvaa menetelmää (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–121). Sisällönanalyysiin nykykäsityksen mukaan kuuluu olennaisesti aineiston laadullinen (Kyngäs & Vanhanen 1999) kuvailu, joskaan määrällistä kuvailua ei ole kokonaan poissuljettu (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107). Sisällön erittely, kuten joissakin lähteissä menetelmää on aiemmin nimitetty (Pietilä 1973; Eskola & Suoranta 1998), poikkeaa sisällönanalyysistä siinä, että siihen on sisällytynyt keskeisemmin aineiston määrällinen kuvailu. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 107) pitäytyisivät siinä, että sisällön erittely edelleen kvantifioisi (esim. luokitellut termit tai sanat esitetään frekvensseinä ja prosenttijakaumina) aineistoa ja sisällönanalyysi kuvaisi aineistoa sanallisesti. Itse sisällönanalyysi on osoittautunut julkaistun lähdekirjallisuuden perusteella melko kirjavaksi tavaksi luokitella ja järjestää laadullista aineistoa. Voidaan sanoa, että lähes kaikki kvalitatiivinen analyysi perustuu jossain määrin sisällönanalyysiin. Eskola ja Suoranta (1998, 189) toteavat, että vaikka on hyvä pitäytyä vakiintuneisiin sisällönanalyysintapoihin, eivät ne toimi kaikissa aineistoissa ja tutkijalla on vapaus kehittää omia tapoja käsitellä aineistoaan.

Sisällönanalyysi antaa mahdollisuuden analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Menetelmällä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä muodossa (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4). Analyysissä voidaan valita analysoidaanko vain selkeästi ilmaistut (sanoin) viestit vai pyritäänkö etsimään myös piilossa olevia viestejä ja analysoidaan niitä. Kritiikkiä on esitetty siitä, onko piiloviestien analysointi puhdasta tulkintaa (mt. 5). Kritiikkiä on esitetty lisäksi siitä, että kerätystä aineistosta ei ole pystytty tekemään mielekkäitä johtopäätöksiä, vaan tulos esitetään ainoastaan järjestettynä materiaalina ja itse analyysi on keskeneräinen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105).

Litteroidut haastattelut edustavat tässä tutkimuksessa dokumentteja, ihmisen puheesta tuotettua kirjoitettua materiaalia. Analyysin ensimmäinen vaihe on määrittää havainto- tai analyysiyksikkö, useamman lauseen mittaiset lausumat tai ajatukselliset kokonaisuudet. Analyysiyksikön valintaa ohjaa tutkimusongelma (Eskola & Suoranta 1998, 186; Kyngäs & Vanhanen 1999, 5). Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköinä on käytetty ongelma-alueita kuvaavia kysymyksiä. Tekstin huolellisen lukemisen jälkeen poimitaan lauseita, joilla on merkitystä aihealueen kannalta. Aineistolähtöisessä analyysiprosessissa pelkistetään aineisto ns. abstrahoinnin avulla. Lauseiden sisällön perusteella voidaan muodostaa käsittekkategorioita, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä.

Edelleen muodostetaan kategorioista yläkategorioita kuvaamaan ilmiötä yleisemmällä tasolla. Yläkategoriat liitetään laajempaan kontekstiin, jossa niiden merkitystä analysoidaan. (Kyngäs & Vanhanen 1999.) Analyysissä piiloviestien merkitys on pyritty ottamaan huomioon. Sanoja tai termejä ei sen sijaan ole kvantifioitu, vaan on pitäydytty kokonaisilmaisujen tutkimisessa.

Yhteenvetona eri tutkimusmenetelmistä esitetään taulukko 5.2, josta ilmenee kuhunkin tutkimusongelmaan käytetyt menetelmät.

Taulukko 5.2 Tutkimuksessa käytetyt analyysimenetelmät (lomakekysely N=263 ja haastattelu N=8) tutkimusongelmittain ja niiden käytön tarkoitus

TUTKIMUSONGELMA	ANALYYSIMENETELMÄ	TARKOITUS
<u>ONGELMA 1.</u> Miten ikääntyvät työntekijät kokevat ammatillista osaamista tuettavan (organisaatio, esimies) työpaikallaan?	Kvantitatiivinen menetelmä: deskriptiiviset jakaumat, eksploraatiivinen faktorianalyysi, t-testi, ANOVA-varianssianalyysi, korrelaatioanalyysi, kovarianssianalyysi Kvalitatiivinen menetelmä: sisällön analyysi	Kuvailu Selittäminen
<u>ONGELMA 2.</u> Miten ikääntyvät työntekijät kokevat itsensä työkontekstissa (työminäkuva)?	Kvantitatiivinen menetelmä: deskriptiiviset jakaumat, eksploraatiivinen faktorianalyysi, korrelaatioanalyysi, t-testi, ANOVA-varianssianalyysi, kovarianssianalyysi Kvalitatiivinen menetelmä: sisällön analyysi	Kuvailu Selittäminen
<u>ONGELMA 3.</u> Miten ikääntyvien työntekijöiden koulutus- ja työuratausta on yhteydessä työntekijöiden kokemaan tukeen ja työminäkuvaan?	Kvantitatiivinen menetelmä: korrelaatioanalyysi, t-testi, ANOVA-varianssianalyysi, kovarianssianalyysi	Selittäminen Vertailu
<u>ONGELMA 4.</u> Miten toimialakohtainen tietointensiivisyyden taso on yhteydessä ikääntyvien työpaikalla kokemaan tukeen ja työminäkuvaan?	Kvantitatiivinen menetelmä: deskriptiiviset jakaumat, korrelaatioanalyysi, ANOVA-varianssianalyysi, kovarianssianalyysi	Selittäminen Vertailu
<u>ONGELMA 5.</u> Millaisia yhteisvaikutuksia on havaittavissa organisaation tietointensiivisyyden, koetun tuen, työminäkuvan sekä koulutus- ja työurataustan välillä?	Kvantitatiivinen menetelmä: t-testi, ANOVA-varianssianalyysi, ristiintaulukointi, khiin neliö	Selittäminen Vertailu

6 TULOKSET JA TULKINTA

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia ja tulkitaan niitä. Ensiksi tulosten tarkastelussa aloitetaan kyselylomakkeen taustamuuttujien kuvailulla frekvenssilukujen avulla. Seuraavaksi selvitetään väittämäosion faktorianalyysin tulokset. Saadut faktorit muodostavat pohjan jatkoanalyysille. Ne toimivat myös osavastauksina tutkimuksen ensimmäiseen ja toiseen ongelmaan. Jokainen tutkimusongelma käsitellään omassa luvussa. Tutkimusryhmän sisäinen ikävertailu on toteutettu jokaista tutkimusongelmaa käsiteltäessä jakamalla tutkimusryhmä keski-ikäisiin ja seniori-ikäisiin. Haastattelujen sisällönanalyysi seuraa kvantitatiivisia tuloksia tutkimusongelmien 1 ja 2 tuloksia tulkittaessa. Tutkimusongelmien 1 ja 2 käsittely päättyy yhteenvetoon menetelmätriangulaation keinoin. Tutkimusongelmassa 3 peilataan ongelmia 1 ja 2 koulutus- ja urataustamuuttujiin. Tutkimusongelmissa 4 ja 5 keskitytään kohteena olleiden yritysten tulosten vertailuun ja peilataan niitä taustamuuttujiin (ikä, koulutus ja uratausta).

6.1 Taustamuuttujien kuvailu

Tutkimusjoukon ikä vaihteli tutkimushetkellä 64 ja 45 ikävuoden välillä. Ikä jakautui tutkittujen kesken siten, että 55-vuotiaita tai vanhempia oli vajaa 25 % koko tutkimusjoukosta. 60-vuotiaiden ja sitä vanhempien osuus oli vajaa 10 %. Tutkimusjoukon ikäjakauma noudattaa suomalaisessa työelämässä olevien henkilöiden ikäryhmien suhdetta. IT-yrityksen henkilöstö on kuitenkin keski-ikältään nuorempaa kuin Kt-yrityksen. 60–64-vuotiaita on yhteensä 24 henkilöä, joista 18 on Kt-yrityksen palveluksessa. Suurimmat yksittäiset ikäryhmät ovat vuonna 1949 ja – 50 syntyneet. Koko tutkimusjoukon keski-ikä on 51,6 vuotta.

Tutkimuksen edetessä tutkimusjoukko jaettiin kahteen ikäkattegoriaan: 45–54-vuotiaat (keski-ikäiset, 1956–1947 syntyneet) ja 55–64-vuotiaat²⁹ (seniori-ikäiset, 1946–37 syntyneet), joiden tuloksia vertailtiin toisiinsa. Perusteluna jaolle on Antikainen & al. (1995) kuvaamat koulutussukupolvet. Tutkimuksen ikäryhmä edustaa lähes yhtäpitävästi ”Rakenteellisten muutosten ja lisääntyneiden koulutusmahdollisuuksien” sukupolvea (syntyneet 1936–55), mutta toisaalta tämän tutkimusjoukon nuorempi pää edustaa jo toisenlaista suhdetta koulutukseen ja oppimiseen yleensä, jota Antikainen & al. (mt.) nimittääkin ”Sosiaalisen hyvinvoinnin ja monien koulutusmahdollisuuksien” sukupolveksi (syntyneet 1956-).

²⁹ Jatkossa käytetään ikäkattegorioista nimityksiä ”keski-ikäiset” ja ”seniori-ikäiset”. Koko tutkimusryhmän henkilöistä käytetään yhteisnimitystä ”ikääntyvät”

Taulukko 6.1 Ikäkatgoriat

Ikäkatgoria	Koko tutki- musjoukko	%	IT-yritys N	%	Kt-yritys N	%
Keski-ikäiset 45–54-vuotiaat	198	75.3	147	84	51	58
Seniorit 55–64 -vuotiaat	65	24.7	28	16	37	42
Yhteensä	263	100	175	100	88	100

Peruskoulutukseltaan joukko on jakautunut siten, että IT-yrityksessä on suhteellisesti enemmän peruskoulutustaustaltaan ylioppilaita (62.3%) kuin Kt-yrityksessä (34.1 %). Opistotasoinen tutkinto on ammatillisena tutkintona suhteellisesti suurimmalla joukolla kummassakin yrityksessä. Koulutuksen yritysکوhtainen vaihtelu näkyy kuitenkin selvästi. IT-yrityksen henkilöstö on keksimäärin korkeammin koulutettua (taulukko 6.2). Runsas neljännnes IT-yrityksen vastaajista on suorittanut yliopisto- tai korkeakoulututkinnon. Vastaava luku Kt-yrityksessä on 18.2 %. Myös ilman ammattikoulutusta olevien määrä on IT-yrityksessä pienempi (10.3 %) kuin Kt-yrityksessä (17 %). Sekä perus- että ammatillisen koulutuksen keskiarvojen erot ovat tilastollisesti merkitseviä ($p < .05$).

Taulukko 6.2 Perus- ja ammattikoulutustaustajakauma koko tutkimusryhmässä sekä kohdeyrityksittäin että ikäryhmittäin

Taustamuuttuja	Koko tutkimusryhmä		IT-yritys		Kt-yritys		Keski-ikäiset		Seniори-ikäiset	
Peruskoulutus	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Kansa-, perus- tai keskikoulu	124	47.1	66	37.7	58	65.9	83	41.9	41	63.1
Ylioppilas	139	52.9	109	62.3	30	34.1	115	58.1	24	36.9
<i>Yhteensä</i>	263	100	175	100	88	100	198	100	65	100
Ammatillinen koulutus										
Ammattikoulu	23	8.7	7	4	16	18.2	16	8.1	7	10.8
Opistotasoinen tutkinto	110	41.8	79	45.1	31	35.2	81	40.9	29	44.6
Yliopisto- tai korkeakoulututkinto	60	22.8	44	25.1	16	18.2	50	25.3	10	15.4
Joku muu koulutus	37	14.2	27	15.5	10	11.4	29	14.6	8	12.3
Ei mitään ammattikoulutusta	33	12.5	18	10.3	15	17	22	11.1	11	16.9
<i>Yhteensä</i>	263	100	175	100	88	100	198	100	65	100

Ikäkatgorioissa on huomattavissa, että keski-ikäiset (myöhemmin käytetään lyhennettä ki) ovat korkeammin koulutettuja kuin seniори-ikäiset (myöhemmin käytetään lyhennettä si). Koulutustason nousu voidaan huomata siinä, että keski-ikäisten osuus ammattikoulu- ja opistotasoinen tutkinnoissa on matalampi kuin seniорien keskuudessa. Kokonaan ilman ammatillista koulutusta olevien määrä on keski-ikäisten keskuudessa matalampi kuin seniорissa. Koulutustason erot tutkimuksen kohteena olevassa ikäryhmässä noudattelee samaa suuntausta kuin aiemmissa tutkimuksissa ja tilastotiedoissa on todettavissa.

Yrityskohtainen syvempi tarkastelu paljastaa, että peruskoulutus seniори-ikäisten keskuudessa on selkeästi matalampi Kt-yrityksessä kuin IT-yrityksessä. Ylioppilastutkinnon suorittaneita seniори-ikäisiä on IT-yrityksessä 50 % vastanneista ja Kt-yrityksessä 27 %. Sama suuntaus näkyy vastaavasti ammatillisessa koulutuksessa siinä, että seniори-ikäisissä yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneita on IT-yrityksessä 21.4 % ja Kt-yrityksessä 10.8 % vastaajista. Suurin ero ammatillisessa koulutuksessa on kuitenkin ammattikoulun käyneiden keski-ikäisten osuudessa: Kt-yrityksessä heitä on 19.6 % kun taas IT-yrityksessä vain 4.1 %. Yritysten toimialaerosta johtuen vastaajien ammattinimikkeet voivat selittää osan koulutustaustasta, millä henkilöt ovat yritysten palvelukseen hakeutuneet.

Ammatillisesti täydentävään koulutukseen oli kahden viimeksi kuluneen vuoden aikana molemmissa yrityksissä osallistuttu eri tavoin (taulukko 6.3): IT-yrityksessä 17.1 % vastaajista ei ollut koskaan osallistunut ammatillisesti täydentävään koulutukseen kun taas Kt-yrityksessä vastaava luku on 33 %. Ammatillista täydennyskoulutusta yli seitsemän päivää on saanut IT-yrityksessä

runsaat 50 % vastaajista, kun taas Kt-yrityksessä vain vajaa 20 % on osallistunut koulutukseen saman verran viimeisen kahden vuoden aikana. Ikävertailussa havaitaan, että nuoremmat (ki) ovat osallistuneet enemmän (>7 päivää) ammatilliseen täydennyskoulutukseen (44.4 %) kuin vanhemmat (si) kollegat (29.2 %)

Taulukko 6.3 Ammatillisesti täydentävän koulutuksen päivien määrä viimeisen kahden vuoden aikana

Ammatillisesti täydentävän koulutuksen pituus	Koko tutkimusryhmä		IT-yritys		Kt-yritys		ki		si	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ei koskaan	59	22.4	30	17.1	29	33	44	22.2	15	23.1
1-3 pv	46	17.5	18	10.3	28	31.8	32	16.2	14	21.5
4-6 pv	51	19.4	37	21.1	14	15.9	34	17.2	17	26.2
7-14 pv	62	23.6	51	29.1	11	12.5	49	24.7	13	20
>14 pv	45	17.1	39	22.3	6	6.8	39	19.7	6	9.2
<i>Yhteensä</i>	263	100	175	100	88	100	198	100	65	100

Tutkimusjoukosta (N = 263) työskentelee osa-aikaisesti (on osa-aikaeläkkeellä) vain 16 henkilöä (6.1 %). Osa-aikaeläkemahdollisuus on kuitenkin olemassa 56 vuoden iästä lähtien (tutkimushetkellä), joita tässä joukossa on yhteensä 51 (19 %).

Tutkimusjoukon henkilöistä 64.2 % on toiminut nykyisen työnantajan palveluksessa yli 10 vuotta. On kuitenkin huomattava, että yritysten välillä on eroja työsuhteiden pituuksissa. IT-yrityksessä yli 10 vuotta työskennelleitä on 54.3 %, kun taas vastaava luku Kt-yrityksessä on 84 %, joista 47.7 % on ollut saman työnantajan palveluksessa yli 20 vuotta. IT-alan nopea laajeneminen ja kehittyminen selittää osan työsuhteiden pituuksista.

Lähes puolella (47.2 %) tutkituista on ollut sama tehtävä viimeisen 10 vuoden aikana. Tehtävien vaihtaminen on tavallisempaa IT-yrityksessä kuin Kt-yrityksessä sillä 40 % vastaajista on ollut IT-yrityksessä samassa tehtävässä yli 10 vuotta, kun vastaava luku Kt-yrityksessä on 61.4 %, joista jopa 30.7 % on ollut yli 20 vuotta samassa tehtävässä.

Työntekijöiden käsitykset työssä oppimisen merkityksestä ammattitaidon rakentajana ovat selkeät kaikissa kategorioissa. Koko tutkimusryhmässä uskottiin, että ammattitaito hankitaan n. 70 %:sti työssä oppimalla. Selkeästi vahvin se on seniori-ikäisillä ja Kt-yrityksen työntekijöiden keskuudessa. Erilaisilla kursseilla opittuun uskoivat heikoiten seniori-ikäiset ja Kt-yrityksen

työntekijät. Käsitykset ammatillisen peruskoulutuksen vaikutuksista taitoihin ovat niin ikään heikoimmat seniori-ikäisillä ja Kt-yrityksessä. (ks. taulukko 6.4)

Taulukko 6.4 Työntekijöiden arviot oman ammattitaitonsa rakentumisesta erilaisissa oppimistilanteissa (prosentuaalinen osuus ammattitaidosta)

	si (N=64)	ki (N=196)	Kt-yritys (N=85)	IT-yritys (N=175)	Koko tutkimusryhmä (N=263)
Työssä oppimisen kautta opittua	75 %	66.7 %	76.3 %	65 %	68.7 %
Erilaisilla kursseilla opittua	14.3 %	16.4 %	9.8 %	16.1 %	16 %
Ammatillisessa peruskoulutuksessa opittua	10.7 %	16.9 %	13.9 %	18.9 %	15.3 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Toivottu eläkeikä vaihteli 53 ja 75 ikävuoden välillä. Eniten eläkkeelle haluttiin siirtyä 60 vuoden iässä (37.3 %). Seuraavaksi suosituin eläkkeellesiirtymisikä oli 65 vuotta (26.7 %). 63-vuotiaana halusi eläkkeelle 10.6 % vastanneista (N = 255). Ennen 60 ikävuotta halusi eläkkeelle 41 vastaajaa (16 %).

6.2 Ulkoinen ulottuvuus ikääntyvien työntekijöiden ammatillisen osaamisen tukemisessa

Tässä tutkimuksessa on faktorianalyysin tuloksena voitu muodostaa yhteensä kahdeksan summamuuttujaa, joita käytetään edelleen kvantitatiivisten analyysien pohjana. Ensin esitellään neljän ulkoista ulottuvuutta kuvaavien faktorien muodostuminen.

Faktorianalyysiä tehtäessä yhdistettiin kyselylomakkeen osiot A ja D, koska ne molemmat kuvasivat organisaation tai työyhteisön ja esimiestoiminnan näkökulmia.

Faktorianalyysiä tehdessä käytettiin PAF-metodia (*Principal Axis Factoring*), joka tuotti latauksiltaan selkeästi tulkittavissa olevan faktorirakenteen. Rotatointi

suoritettiin Varimax-rotatiota käyttäen.³⁰ Päädyttiin neljään faktoriin, koska viides faktori ei enää antanut sisällöllisesti yhtenäistä informaatiota. Faktorien ominaisarvot nousivat yli 1,5³¹. Lisäksi neljän faktorin ratkaisu erotteli selvästi ammatillisen osaamisen tukemisen ulkoiset edellytykset tutkimuksellisesti kiinnostavaksi kokonaisuudeksi (ks. liite 5, taulukko: Ulkoisen dimension faktorit). Muodostuneet faktorit nimettiin seuraavasti: Pedagoginen johtajuus, Organisaation osoittama tuki, Oppimismahdollisuuksien luominen, Esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyvään työntekijään. Rotatoitujen neljän faktorin rakenteen selitysosuudeksi tuli 41 %. Ensimmäinen faktori selitti 16 %, toinen 12 %, kolmas 8 % ja neljäs 5 %

Ikääntyvien työntekijöiden kokema tuki: organisaatio

Organisaation osoittama tuki on ulkoista ulottuvuutta kuvaava faktori, joka kuvaa erityisesti työorganisaatiossa esiintyvää konkreettista tukea, jota työntekijä voi työympäristössään kokea tai jäädä paitsi. Lisäksi se kuvaa oppimisilmapiirin henkeä, jolla on merkitystä työssä oppimisen toteutumiselle. Vahvasti faktorille latautuvat kolme muuttujaa (Var12: Työpaikallani vallitsee myönteinen ilmapiiri ikäisteni ammatillisen osaamisen kehittämiseen, Var11: Työyhteisöni rohkaisee minua oman ammattini kehittämisessä, Var9: Työnantajani on kiinnittänyt erityistä huomiota ikääntyvien työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämiseen) kuvaavat ikääntyville työntekijöille myönteistä työilmapiiriä, jossa heillä on mahdollisuus oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Kaksi muuttujaa (Var8, Var7) kuvaavat tukea yleisemmällä tasolla koko organisaatiota koskevaksi asiana. Konkreettisten menetelmien käyttöä kuvaavat muuttujat (Var13, Var19, Var14, Var6, Var10) latautuvat jo heikkommin tälle faktorille. Ne on kuitenkin poimittu mukaan, koska ne täydentävät faktorin oppivan organisaation tunnusmerkkejä (ks. liite 4).

Oppivassa organisaatiossa on tyypillistä oppimismyönteisyys ja oppimiseen rohkaiseva ilmapiiri. Erilaisten työntekijöiden osaamisen huomioon ottaminen edistää koko työyhteisön oppimista. Yksilöiden työn ja osaamisen kehittäminen voidaan kuvata, kuten edellä, myös konkreettisten toimenpiteiden kautta. Työssä oppiminen ei välttämättä tarkoita koulutusta tai opetusta vaan itse työssä käytettäviä menetelmiä, joiden kautta uutta osaamista syntyy, ja jotka edistävät yksilön oppimista omassa työympäristössä informalisti (vrt. Billett 2001a; 2001b; 2002). Faktorin reliabiliteettikertoimeksi muodostuu .87.

Oppimismahdollisuuksien luominen on faktori, joka kuvaa työnantajan osoittamaa arvostusta ja huolenpitoa työntekijöille. Sen sisältämät muuttujat ilmaisevat työnantajan arvostavan ja pitävän tärkeänä ammattitaidon ylläpitoa. Työnantaja pitää velvollisuutenaan, että työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia kehittymiseen (vrt. esim. Billett 2001a).

³⁰ Rotaatio SPSS (10.0) –ohjelmalla metodina Varimax with Kaiser Normalization. Iteraatiokierroksia 7.

³¹ Ensimmäisen faktorin ominaisarvo on 12,7; toisen 3,5; kolmannen 2,1; neljännen 1,7.

Muuttujat eivät suoranaisesti kerro konkreettisista oppimismahdollisuuksista, vaan yleensä koko työorganisaatiossa vallitsevista käytännöistä ja asenteellisuudesta ammatillista kehittymistä kohtaan. Työnantajan huoli työntekijöiden ammattitaidon vanhentumisriskistä on kaikilla toimialoilla ajankohtainen. Toimintaympäristön nopeat muutokset, kansallinen ja kansainvälinen kilpailu kiristyy markkinavaihtelujen myötä. Uusi tekniikka ja työvälineet ja niiden vaatimat uudet työskentelytavat vaativat paitsi itse osaamisen päivittämistä myös oman henkilökohtaisen työskentelyotteen uusiutumista. Faktorissa kaksi vahvimmin latautuvaa muuttujaa (Var3: Työnantajani pitää tärkeänä, että jokaisella on mahdollisuus oman ammatinsa kehittämiseen, Var1: Työnantajani huolehtii, että jokaisella on ikään katsomatta oppimismahdollisuuksia tarjolla) kuvaavat selkeimmin oppimismahdollisuuksien luomisen taustalla olevia tekijöitä (tärkeys ja huoli). Muuttuja 4 on käännetty positiiviseksi (Var4: Työnantajani suhtautuu ikäisteni ammattitaidon kehittämiseen passiivisesti). Ammattitaidon ylläpitämisen kriittisyys on keskeinen sisältö tälle faktorille. Cronbachin Alpha ko. faktorille on .82.

Oppimismahdollisuuksien luominen ja Organisaation osoittama tuki -muuttujat voidaan tulkita sisällöllisesti toisiaan muistuttaviksi. Tässä tutkimuksessa Organisaation osoittama tuki sisältää korostetusti työyhteisön työskentelyilmapiiriin myönteisyyteen ja sallivuuteen sekä työnantajan konkreettisiin työuran tukemiseen liittyviä seikkoja (esimerkiksi työaikajärjestelyjä, ikääntyvät huomioonottavat työskentelymuodot). Oppimismahdollisuuksien luomisessa on kyse työnantajan uuden oppimista kohtaan osoittamasta arvostuksesta ja velvollisuuden tunnosta. Oppimismahdollisuuksien luominen voidaan käsittää lisäksi lupauksena tuen antamisesta sekä oppimisilmapiiriin rakentamisesta ikääntyville myönteiseksi. Organisaation osoittama tuki kertoo, miten idea työpaikan voimavarasta ja oppimisilmapiiristä toteutuu.

Ikääntyvien työntekijöiden kokema tuki; esimiestoiminta

Pedagoginen johtajuus: Faktori on sisällöltään esimiestoimintaa kuvaava. Se kertoo, miten esimies toimii työyhteisössä. On perusteltua nimetä faktori pedagogiseksi johtajuudeksi, koska se sisältää toisaalta kannustavan johtajuuden ominaisuuksia, mutta myös oppivan organisaation piirteitä (sallivuus kyseenalaistamiseen, erilaisten taitojen hyödyntäminen, avoin kommunikaatio, innovatiivisuus jne.). Lisäksi pedagoginen johtajuus sisältää osin samoja elementtejä kuin ikäjohtamisen mallissa (Ilmarinen 1999) esiteltiin. Tärkeinä kulmakivinä pidetään kommunikaation avoimuutta, esimiehen henkilökohtaisia ominaisuuksia ja asennetta, yhteistyöhön tähtäävää toimintatapaa ja töiden yksilöllistä suunnittelua. Johtajuuden olemukseen kuuluu pedagoginen ote ohjaamisen kautta, jossa arvostetaan työntekijöiden ammatillista osaamista ja henkilökohtaista kehittymistä (vrt. Sandberg & Targama 1998). Autoritaarinen ote johtamiseen ei tuota toivottua lopputulosta ikääntyvien keskuudessa, vaan avoimuus ja esimiehen oman henkilökohtaisen panoksen on oltava näkyvää, jotta uskottavuus säilyy.

Esimiehen tukea ja kannustusta ilmaisevat muuttujat (Var63: Esimieheni kannustaa minua työssäni, Var76: Esimieheni kiittää minua hyvin tehdystä työstä) latautuvat melko vahvasti faktorille. Kommunikaation avoimuutta kuvataan muuttujissa Var77, Var72 ja Var70. Osaamisen kehittämistä ja taitojen laaja-alaista käytön huomioimista sekä uskoa ikääntyvien oppimiskapasiteettiin kuvaavat muuttujat Var80, Var71 ja Var68. Huomionarvoista on kuitenkin se, että vahvimmin faktorille latautui muuttuja, joka kuvaa työntekijän arvostavaa suhdetta esimieheensä (var64: Arvostan esimieheni johtamistapaa) eikä esimiehen ominaisuuksia tai taitoja. Esimiehen persoonalliset ominaisuudet nousevat näin etusijalle. Hyvälle johtajuudelle (vrt. luku 4.2) annetaan arvoa. (ks. liite 4.). Reliabiliteetti Cronbachin Alphan mukaan on .92.

Esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyvään työntekijään on toinen esimiestoimintaan liittyvä faktori. Se kuvaa autoritaarista johtamistapaa ja ikästereotypian ilmenemistä (Var73: esimieheni johtamistapa on ”käskevä”, Var69: Olen kokenut ikäsyrintää esimieheni taholta, Var74: Esimieheni suosii minua selvästi nuorempia enemmän kouluttautumisessa kuin ikäisiäni). Suhtautumista ikääntyvään syrjivästi sekä yksilöllisen oppimisen ja taloudellisen voitontavoittelun näkökulmasta kuvaavat muuttujat Var78 ja Var21. Suoranaista ikäsyrintää ilmaiseva muuttuja ei tosin latautunut voimakkaimmin, vaan vahvimmin latautuivat muuttujat (Var71 ja Var21), jotka ilmaisivat työpaikan nuorempien suosimista: sekä osaamisen kehittämisen että työpaikan ikärakenteen muuttamiseen eläkejärjestelyjen avulla. Luottamus ikääntyvien oppimiskapasiteettiin voi osoittautua horjuvaksi. (ks. liite 4). Cronbachin Alphaksi muodostuu tässä faktorissa .70.

6.3 Sisäinen ulottuvuus oman itsensä tuntemisessa

Kyselylomakkeen kaksi keskimmäistä (B, C) osiota, jotka käsittelivät vastaajan omaa käsitystä itsestään oppijana ja työntekijänä, käsiteltiin faktorianalyysissä yhdessä. Ne edustavat tutkimuksessa yksilön omia, itsestä johtuvia tekijöitä oppimisen kehittämisessä ja vaikuttavat osaltaan tarjotun tuen vastaanottamiseen. Faktorianalyysiä suoritettaessa käytettiin samaa menetelmää (PAF ja Varimax-rotatio) kuin ulkoisia ulottuvuuksia muodostettaessa.

Ensin muodostui neljä faktoria, joista kuitenkin yksi jätettiin pois muuttujien sisällöllisen hajanaisuuden vuoksi. Tutkimuksellisen mielenkiinnon kohteeksi jäi kolme selkeästi määriteltävää faktoria, jotka nimettiin Työminäkuva, Halu uuden oppimiseen ja Työn ahdistavuudeksi. Rotatoitujen faktoreiden selitysosuus oli 31 % (15 %, 10 % ja 6 %) (ks. liite 5, taulukko: sisäisen dimension muuttujat). Myöhemmin tutkittaessa Työminäkuva – faktorin muuttujien sisältöä, päätettiin jakaa faktori vielä kahdeksi eri faktoriksi, jotta sisällöllisesti saataisiin täsmällisempiä faktoreita.

Muuttujien (Var42, Var60, Var37, Var29, Var24, Var27, Var40, Var55, Var38, Var25, Var56 ja Var46) uudelleen faktoroinnin (PAF, Oblimin³² with Kaiser Normalization – rotaatiomenetelmä) yhteydessä havaittiin, että muuttujista voidaan muodostaa sisällöllisesti kaksi eri faktoria. Uudet faktorit nimettiin Työtyytyväisyydeksi ja Ammatilliseksi itsetunnoksi (selitysosuus yhteensä 56 %) (ks. liite 5, taulukko: Työminäkuva kahdeksi faktoriksi). Käsitteinä työtyytyväisyys ja ammatillinen itsetunto kuvaavat tässä tutkimuksessa määriteltä työminäkuvan sisältöä (Stjernberg 1987, Johansson 1997; Järvi 1997; Bandura 1997; Jaari 2004).

Työtyytyväisyys -faktorille latautuivat voimakkaimmin väittämät, jotka kuvaavat onnellisuuden ja viihtyvyyden tunnetta työssä (Var60: Viihdyn työssäni, Var29: Olen onnellinen työssäni). Viihtyminen ja onnellisuus viittaavat oman elämänsä hallittavuuteen. Ammatti tai tehtävä luo vakaan olotilan, jossa itseluottamus ja varmuus voidaan havaita (vrt. esim. Huhtaniemi 1995). Innostuneisuus työstä ja työn tärkeys (vrt. asenteet osana elämänhallintaa) osana elämää (Var24, Var25) kuvaavat työn elämänsisällöllistä merkitystä ja keskeisyyttä elämässä. Työhön sitoutuminen (Var42) saattaa luoda mielihyvää ja työtyytyväisyyttä, varsinkin osaamisen ja asiantuntijuuden kasvaessa. Tavoitteellisuus kuvastuu sitoutumisessa, mikä myös on merkityksellistä elämänhallinnassa. Toisaalta sitoutumattomuus voi ennustaa välinpitämättömyyttä työstä, etenkin sitoutumattomuutta organisaatioon, mutta ei välttämättä itse ammattiin (vrt. Puurula & Löfström 2003). Reliabiliteetilaskelmassa Cronbachin Alphaksi saadaan .85.

Työntekijän työssä oppimiseen, mutta myös toisaalta työntekijän rooliin liittyvä faktori nimettiin *Ammatilliseksi itsetunnoksi*. Työntekijän mielikuva itsestään työntekijänä esimerkiksi Var27: Pidän itseäni alan ammattilaisena (Var56, Var38, Var46) sekä oma ja toisten antama arvostus (Var37, Var55) kuvataan faktorille latautuissa muuttujissa. Halu menestyä (Var40: Minulle on tärkeää, että menetyks työssäni) on tärkeä osa itsetunnon rakentajana. Ammatillinen itsetunto kuvaa vahvasti työminäkuvan ydintä: ammatillisen minäkuvan kypsyyden astetta, varmuutta ammatillisessa osaamisessa ja vastuun kantamista ilman pelkoa (vrt. esim. Johansson 1997). Reliabiliteetti laskelmassa Cronbachin Alphaksi saadaan .82.

Halu uuden oppimiseen -faktori kuvaa ikääntyvän työntekijän motivoituneisuutta uusien asioiden omaksumiseen ja työnsä kehittämiseen. Halu uusiutua (Var31, Var58, Var49, Var53) ja toisaalta pelko ikääntymisen vaikutuksista oppimiseen (Var34, Var44, Var54) vuorottelevat muuttujissa. Voimakkaimmin latautui tyydytyksen tunnetta uuden oppimisesta ilmaiseva muuttuja (Var49). Uuden oppiminen muutoksen mukanaan tuomana ominaisuutena latautui lähes yhtä voimakkaasti (Var58) (ks. liite 4 Muuttujien sisältö). Faktori saa Cronbachin Alphaksi .82.

³² On suositeltavaa tehdä vinokulmainen Oblimin -rotaatio, kun faktorit voivat korreloida keskenään (Metsämuuronen 2001, 31).

Neljäs sisäinen ulottuvuus muodostui faktoriksi, jota nimitetään *Työn ahdistavuudeksi*. Se kuvaa työstä aiheutuneita negatiivisia tunteita, joilla voi olla merkitystä oppimismotivaatioon ja työnantajan tarjoamiin oppimismahdollisuuksiin (esim. Var39: Töihin meno aiheuttaa minulle ahdistusta, Var30; Var50; Var35). Muiden muuttujien sisältö viittaa ikäsidonnaisuuteen. Iän lisääntyessä työnteke voi tuntua vaikealta ja ahdistavalta. Työn hallitsemattomuus ja osaamisen vajaavuus voi johtaa epävarmuuteen, horjuttaa työminäkuvaa sekä elämänhallintaa (vrt. Ojanen 1997; Jaari 2004). Muuttuja 28, joka kuvaa osa-aikaista työskentelyä, latautui vaikkakin heikosti faktorille. Se kuvaa työstä luopumista muiden asioiden vuoksi. Reliabiliteettikerroin faktorille muodostuu kohtuulliseksi (Cronbachin Alpha .70).

Yhteenveto

Tutkimusmateriaali on tiivistetty faktorianalyysin avulla kahdeksaksi eri faktoriksi. Niiden pohjalta on muodostettu summamuuttujat, joiden avulla aineistoa käsitellään jatkoanalyysseissa. Faktorit, kuten aiemmin on jo todettu, on jaettu tutkimusongelmien ns. ulkoista ja sisäistä dimensiota kuvaaviin tekijöihin. Faktorit muodostavat itsessään jo osan tutkimusongelmien 1 ja 2 vastauksista. Seuraavissa kappaleissa summamuuttujista käytetään samaa jakoa ja nimiä kuin edellä mainituista faktoreista tulosten seuraamisen helpottamiseksi.

6.4 Työpaikalla koettu ammatillisen osaamisen tukeminen

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on saada selville, miten ikääntyvät työntekijät kokevat saavansa tukea työpaikallaan omalta organisaatiolta ammattitaitonsa kehittämiseen. Organisaatio edustaa terminä järjestelmää, joka ylläpitää toimintoja. Organisaation toiminnan vaikutus kuvastaa työntekijöiden kokonaisvaltaista käsitystä työpaikan kyvystä tukea ikääntyvää ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Esimiehen toiminta on lähinnä yksilöä tapahtuvaa lähes jokapäiväistä vuorovaikutusta. Esimiestoiminta heijastelee organisaation tuottamaa ilmapiiriä ja yrityskulttuuria. Siksi esimiehen tuki on käsitelty tässä yhteydessä. Vaikka aina ei ole mahdollista erottaa, mikä on organisaation taholta sinänsä koettua tukea ja mikä on oman esimiehen toiminnan vaikutusta, on tässä yritetty löytää vastauksia kummastakin näkökulmasta erikseen.

6.4.1 Organisaation tuki

Ensimmäistä tutkimusongelmaa tarkasteltaessa organisaationäkökulmasta kiinnitetään huomio ensisijaisesti kahteen ulkoista ulottuvuutta kuvaavaan tekijään: oppimismahdollisuuksien luomiseen ja organisaation osoittamaan tukeen.

Oppimismahdollisuuksien luominen

Deskriptiiviset arvot oppimismahdollisuuksien luominen – muuttujalla koko tutkimusmateriaalissa ovat $M = 3.60$ (keskiarvo) ja $SD = .92$ (keskihajonta). Muuttujan minimiarvo on 1.0 ja maksimiarvo 5.0. Tarkasteltaessa koko tutkimusryhmää voidaan havaita, että yleisesti oppimismahdollisuuksien luominen koetaan pääosin myönteisenä kyseessä olevissa organisaatioissa. Työntekijöiden mielestä työnantaja kantaa huolta ammattitaidon kehittämisestä.

Työnantajan osoittama halu luoda oppimismahdollisuuksia korreloi selkeästi ($r = .648$, $p < .01$) organisaation osoittaman tuen kanssa. Mitä enemmän työntekijöihin kohdistetaan huomiota ilmaisemalla ammatillisen osaamisen päivittämisen tärkeyttä ikääntyvät kokevat tuen toteutumisen työpaikallaan. Työpaikka, jossa tunnustetaan kilpailukykyisyyden säilyttämisen haasteet, tunnetaan vastuuta myös osoittaa kiinnostusta yksilöiden kehittymistä kohtaan (Ilmarinen 1999; Ojala 2000; Franssila 2004). Toisaalta korrelaatio oppimismahdollisuuksien luomisen ja esimiehen negatiivisen suhtautumisen ikääntyvään työntekijään -muuttujan välillä on selkeä ($r = -.409$, $p < .01$), mikä voi merkitä, että lisääntynyt arvostuksen osoittaminen vähentää ikäasenteellisuutta. Mitä enemmän työpaikalla kiinnitetään huomiota ammatillisen osaamisen kehittämiseen, osoittaa se vähenevässä määrin ikäasenteellisuutta työpaikalla.

Kompetenssivaatimukset muuttuvat työelämässä tietyin väliajoin (vrt. luku 2.3.1). Huomionarvoista on, että 54 % ($N = 142$) tutkimusjoukosta kokee, etteivät he selviä eläkeikään asti nykyisillä työtaidoillaan. Samanaikaisesti, käy ilmi, että he kokevat työnantajan kantavan vastuuta oppimismahdollisuuksista keskimääräistä enemmän ($M_{es} = 3.77$, $SD = .91$, $M_{ks} = 3.40$, $SD = .90$, $p < .005$) kuin ne, jotka toteavat selviävänsä nykyisillä taidoillaan eläkeikään ($N = 118$). On oletettavaa, että työnantaja haluaa kiinnittää huomiota ammatillisen osaamisen päivittämiseen ja työntekijät uskovat saavansa vastakaikua tarpeilleen. Lisäksi kovarianssianalyysimallissa (main effect) selviäminen nykyisillä taidoilla eläkeikään osoittautuu selittäväksi tekijäksi ja saa signifikantin tuloksen ($p = .003$), kun muina kiinteinä tekijöinä ovat ikäryhmä ja ammatillinen koulutus sekä kovariaatteina toimivat muut ulkoisen dimension muuttujat on vakioitu (estimoidut parametrit liitetaulukossa 12).

Työntekijän työminäkuva kuvaavat muuttujat korreloivat merkitsevästi oppimismahdollisuuksien luomisen kanssa. Tutkimuksen kohteena olleissa organisaatioissa lisääntynyt kokemus työnantajan vastuun osoittamisesta tuo tullessaan lisäksi kohonnutta työtyytyväisyyttä ($r = .370$, $p < .01$) ja ammatillista itsetuntoa ($r = .296$, $p < .01$) (ks. liitetaulukko 1).

Organisaation osoittama tuki

Organisaation osoittama tuki – muuttuja saa koko tutkimusryhmässä ($N = 263$) keskiarvoksi 2.73 ja keskihajonnaksi .70. Muuttujan arvot levittäytyivät siten, että minimiarvo on 1.27 ja maksimiarvo 4.64. Organisaation osoittama tuki ei

toteudu yhtä voimakkaana tutkimusryhmässä kuin oppimismahdollisuuksien luominen. On ilmeistä, että tuen havaitseminen ja konkreettinen vastaanottaminen koetaan eri tavoin. Toisaalta työnantaja arvostaa ammattiaidon jatkuvaa ylläpitoa, mutta jokapäiväisessä toiminnassa se ei aina todennu tai sitä ei havaita. Onko mahdollista, että toteutus on juuttunut juhlapuheisiin? Onko kaikkia lupauksia aina lunastettu? Muuttujien välinen voimakas korrelaatio kuitenkin kertoo, että mitä enemmän arvostusta ja huolta osaamisen kehittämisestä kannetaan, näkyy se useammin käytännön toimenpiteinä, kuten aiemmin todettiin (ks. liitetaulukko 1).

Muut organisaation osoittaman tuen korrelaatiot ulkoisen dimension summamuuttujien kanssa ovat myös vahvat, mikä lienee osoituksena tuen vaikutuksista. Mitä enemmän ikääntyvät työntekijät kokevat organisaation osoittamaa tukea sitä enemmän koetaan myös pedagogista johtajuutta ja vähemmän ikään kohdistuvaa negatiivista suhtautumista. Organisaation taholta osoitetun tuen ja esimiehen tuen välistä yhteyttä käsitellään yksityiskohtaisemmin kappaleessa 6.4.2.

Yhteys osoitetun tuen ja työtyytyväisyyden välillä on selkeä ($r = .439$, $p < .01$). Mitä useammin ikääntyvät kokevat organisaation osoittavan tukea sitä useammin he kokevat myös työtyytyväisyyttä. Lisäksi ammatillinen itsetunto korreloi merkitsevästi organisaation osoittaman tuen kanssa ($r = .337$, $p < .01$). Konkreettinen toteutunut tuki vahvistaa sisäisesti työntekijää ammatillisessa osaamisessaan ja luo paremmat edellytykset tyydytyksen tunteelle. Korrelaatiot ovat vahvempia kuin oppimismahdollisuuksien luominen -muuttujan vastaavat korrelaatiot.

Ikävertailu

Jaettaessa tutkimusjoukko kahteen ikäryhmään (seniori-ikäiset, $N = 65$ ja keski-ikäiset, $N = 198$) huomataan, että ikäryhmien välillä on selkeä ero keskiarvoissa (vaihteluväli seniori-ikäiset 1.6–5.0 ja keski-ikäiset 1.0–5.0). Keski-ikäiset ($M_{ki} = 3.69$, $SD = .92$) kokevat työnantajan luovan enemmän *oppimismahdollisuuksia* kuin seniorit ($M_{si} = 3.31$, $SD = .87$). Ero on tilastollisesti merkitsevä ($p < .01$). Voidaan olettaa, että keski-ikäisillä on uskoa ja luottamusta työnantajansa haluun tukea ammatillista osaamista, mikä seniori-ikäisillä on heikentynyt. Keski-ikäisten näkemys työn vaatimuksista ja osaamisen päivittämisestä luo luottamusta työnantajaa kohtaan. Varsinkin keski-ikäiset miehet havaitsevat enemmän oppimismahdollisuuksia kuin seniori-ikäiset ($M_{kim} = 3.74$, $SD = .89$, $M_{sim} = 3.12$, $SD = .87$, $p < .01$). Naisten keskuudessa iällä ei ole tilastollista merkitystä.

Organisaation osoittama tuki – muuttujaa tarkasteltaessa käy ilmi samansuuntainen kehitys: keski-ikäiset ($M_{ki} = 2.79$, $SD = .69$) kokevat saavansa enemmän konkreettista tukea työorganisaatioltaan kuin seniori-ikäiset ($M_{si} = 2.57$) (vaihteluväli ki 1.27–4.64 ja si 1.27–4.36). Keskiarvojen ero on tilastollisesti merkitsevä ($M_{si} = 2.57$, $SD = .73$, $p < .05$). Keski-ikäisten miesten

mielestä organisaation osoittama tuki on selkeämpää kuin seniori-ikäisten miesten ($M_{kim} = 2.82$, $SD = .70$, $M_{sim} = 2.39$, $SD = .82$, $p < .01$).

Haastattelut

Kysymysalue 1: *Kokemuksesi työpaikan osoittamasta ammatillisen osaamisen tukemisesta.*³³

Vastaajat käsittelivät aihealuetta kaksijakoisesti: he tarkastelivat aihetta sekä yleisesti koko yrityksessä vallitsevalla että henkilökohtaisella tasolla. Heidän mielestään työnantaja toimii pääosin ammatillisen osaamisen tukemisen puolesta, mutta samalla käy ilmi, että on useita eri tekijöitä, jotka riippuvat työntekijän omasta suhtautumisesta työhön ja tarjottuihin mahdollisuuksiin.

Yläkategoriat muodostuivat näin myös kaksijakoisiksi: työntekijän kasvuorientoituneisuus sisältää työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyviä alakategorioita ja työnantajan valikoitunut tukemisen alakategoriat viittaavat työnantajan tekemiin valintoihin.

Taulukko 6.5 Kokemukset yrityksen osoittamasta tuesta ammatillisen osaamisen kehittämisessä

Yläkategoria I Työntekijän kasvuorientoituneisuus	Yläkategoria II Työnantajan valikoitunut tukeminen
Alakategoriat 1. Motivoituneisuus 2. Tiedonhakuisuus 3. Vastuullisuus	Alakategoriat 1. Tehtäväsidonnaisuus 2. Työnantajan valinta

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että henkilöt kertoivat ensisijaisesti erilaisista syistä, jotka johtavat tuen kokemiseen. Työpaikoilla organisaation ja työntekijän välisellä vuorovaikutuksella on merkitystä optimaalisen tuen saamiseen. Aktiivinen oman työnsä analysoija ja uuden tiedon etsijä, jolla on halu kehittyä saa tukea ammatilliseen kehittymiseensä. Työpaikoilla tuen saamisen ratkaisee henkilökohtainen kasvuorientoituneisuus (yläkategoria 1), johon tässä luetaan kuuluvaksi motivaatio, halu kehittyä, aktiivinen tiedon etsintä ja vastuun ottaminen itsensä kehittämisestä. Aktiiviset työntekijät, jotka

³³ Sisällönanalyysissa abstrahoinnin jälkeen päädyttiin muodostamaan alakategorioita ja niiden pohjalta yläkategorioita, kuten taulukoissa jokaisen haastattelukappaleen yhteydessä on esitetty.

tunnistavat omat kehittämistarpeensa, kokevat työnantajan positiivisena tukijana. Halun lisäksi oma vastuu itsensä kehittämisestä on sisäistetty. On ilmeistä, että yksilön vastuu omasta tulevaisuudestaan ja onnistumisestaan työelämässä on itse varmistettava (vrt. luku 2.2). Kiinnostuneisuus omasta ammattitaidosta ja kehittymisen halu lisäävät tuen kokemista ja onnistumisen mahdollisuuksia työssä (vrt. itsesääätely). Vastaavasti itsensä ja työnsä kehittämiseen haluttomasti suhtautuvilta voi puuttua kyky analysoida kehittämistarpeita tai motivaatio itsensä kehittämiseen työssä on kadonnut (vrt. tehokkuususkomus).

Toisaalta haastattelujen perusteella voidaan havaita, että tuki valikoituu (yläkatgoria II). Tukea saadaan työtehtävien perusteella. Työnantaja, lähemmin esimies, voi käyttää yrityksen oikeuttamaa valtaa valitessaan henkilöitä, joihin aktiivinen tuki kohdistetaan. Esimerkiksi työtehtävien keskeisyys yrityksen ydintoiminnolle saattaa ratkaista tuen kohdentamisen. Tuki kohdentuu uusiin tehtäviin ja niiden vaatimiin taitoihin. Vanhoihin ”poistuviin” tehtäviin ei panosteta. Tässä kategoriassa työntekijän omat mahdollisuudet vaikuttaa oman työnsä ammatillisen osaamisen tukeen ovat pienet, jos hän ei ota itselleen roolia aktiivisena itsensä kehittäjänä (vrt. työntekijän kasvuorientoituneisuus).

Haastattelujen perusteella ikä ei ole merkityksellinen tekijä tuen kokemisessa. Vastaukset eri-ikäisillä menivät ristiin. Vaikka vastauksissa ilmenee jossain määrin ikäsidonaisuutta tai ikään kohdistuvaa stereotypiaa, se ei ole johdonmukaisesti senioreita syrjivää. Toisaalta voidaan olettaa, että ikään kohdistuva syrjintä voi alkaa jo aiemmin. Tässä itseä verrataan nuorempien työntekijöiden (<45-vuotiaiden) saamaan kohteluun. Eläkkeelle siirtymisen läheisyys (osa-eläkeläisyys) todennäköisesti vaikuttaa vanhimmilla haastateltavilla jonkin verran itsensäkehittämishalukkuuteen, kuten iän lisääntyessä tavoitearvo menettää merkitystään yksilölle (vrt. Kanfer & Ackerman 2004) tai oppimistilaisuuksien tarjontaan työnantajan taholta. Seuraavassa on poimintoja haastateltujen vastauksista, jotka kuvaavat eri kategorioiden muodostumista.

Työntekijän kasvuorientoituneisuus

Työpaikan osoittaman tuen kokemus ammatillisen osaamisen kehittämisessä osoittautuu ensisijaisesti työpaikan ja työntekijän oman aktiivisen toiminnan vuorovaikutukseksi. Työpaikalla vallitsevassa ilmapiirissä on havaittavissa merkkejä muutoksesta. Eroja menneen ja nykyisyyden välillä havaitaan. Muuttuvat toimintaympäristöt vaativat organisaatiolta uudistumista osaamisen kehittämisen tukemisessa. Työnantaja pyrkii sekä osoittamaan kiinnostuksensa että toteuttamaan oppimismahdollisuuksia.

H8 (46) ”Nyt on annettu uusien tuulien puhaltua jo useita vuosia ja se tietysti heijastuu (tauko)...näkisin kyllä, että tuetaan hyvin.(tauko) Että kyllä mä oon kokenu, että hyvin tuetaan, mutta se toiminta ei oo sellasta kun se oli ennen vanhaan 70- ja 80-luvun alussa, että tehtiin tavallaan sellasia urasuunnitelmia ja koulutussuunnitelmia esimiehen kanssa”

H7 (60) ”Kyllä se (ammattillinen kehittäminen) on ihan asiallista tänä päivänä, että ... 70-luku oli niin aika toinen Suomessa ja tässäkin yrityksessä. Silloin satsattiin kaikkeen muuhun.”

Motivaatio ja halu oppia uutta (motivoituneisuus) osoittautui useissa vastauksissa keskeiseksi tekijäksi ammatillisen osaamisen kehittämisessä ja lisäksi oma-aloitteisuuden merkitys korostui itsensä kehittämisen toteuttamisessa. Lisäksi tarvitaan oma-aloitteisuutta etsiä ja hakea oppimistilanteita. Aktiivinen tiedon etsintä (tiedonhakuisuus) alakategoriana kuvaa osuvammin motivaation voimakkuutta tarttua tilanteisiin.

H5 (47) ”Se on nyt niinku ittestä kiinni, että saahan sitä (koulutusta) hakea.”

H6 (62) ”... ihan koko talon puitteissa niin siitähän mielikuva tietysti muodostuu...kyllähän siellä tulee aina tällaisia, että paikkoja on vapaana, osallistutko ja muistutuksia, että katso koulutusohjelmaa ja etsi sieltä sopivaa, mitä mielit, ja että se on aika paljo sun oman aktiivisuuteen perustuvaa se koulutukseen hakeutuminenkin... Kyl mä näkisin, että jos sä oot motivoitunu ja haluat niin kyllä sulla on mahdollisuus (kehittyä).”

H8 (46) ”Mä koen sillä lailla, että tuetaan erittäin hyvin, mutta se on myöskin kiinni tosi paljon itsestä, että haluaako itse omaehtoisesti kouluttautua. Mä oon oikeastaan koko sen urani mitä oon täällä ollu halunnu opiskella niin mulla on aina ollu siihen mahdollisuus, mut se on aina lähtenyt siitä, että mä oon ite ollu innostunu, että haun oikeastaan ylläpitää ammattitaitoani.”

Vaikka työpaikoilla erilaiseen ammatillisen osaamisen tukemiseen on mahdollisuuksia, on työntekijän itse vastattava valinnoistaan. Vastaajat korostavat omaa vastuuta etsiä itselleen sopivia oppimistilanteita ja viedä päätökseen suunnitelmia (ilmoittautua). Työntekijän tulee itse miettiä, mikä olisi hänelle tarpeellista. Vastuuta toimia ja toteuttaa suunnitelmat nimitetään vastuullisuudeksi.

H8 (46) ”Et me kyl katotaan tavotekeskusteluissa, että minkä tyyppistäkoulutusta kenellekin, mut sit se jää paljon sen varaan, että itse pitää huolehtia, että ilmoittautuu kursseille ja etsii omaehtoista koulutusta.”

Tukea on ollut tarjolla, mutta kyvyttömyys nähdä omia oppimistarpeita on voinut johtaa siihen, että tarjolla oleva tuki on jätetty käyttämättä. Työntekijältä saattaa puuttua analyttistä kykyä oivaltaa oman työn kehittämiseen tarvittavia keinoja (vrt. itsesäättely). Toisaalta oma haluttomuus (motivaation puute) voi vaikuttaa tarjolla olevan tuen vastaanottamiseen. Lisäksi haastateltavat ilmaisevat kiinnostuksen puutetta ja välinpitämättömyyttä oman itsensä kehittämiseen. Kukaan haastatelluista ei suoranaisesti väitä, ettei oppimismahdollisuuksia ole tarjolla. Huomionarvoista on lisäksi se, että samantyyppisiä vastauksia antavat sekä seniori- että keski-ikäiset vastaajat.

H3 (63) ”Ei oo ollu hirveesti kiinnostusta (kehittää taitojaan).”

H1 (45) ”...mutta en mä ole niin kovin innokas enkä oo tota sitten kysellytkään koulutuksen perään.”

H5 (47) "...mulla ei oo ollu hirveesti kiinnostusta hakea mihinkään, että oppis lisää." [---] "Kun ei itte tiedä, että mitä uutta hommaa tässä vois niinku alkaa opiskelleen. Ja sitte sitä junnaa näitä vanhoja juttuja."

H7 (60) "Ei oo pyydetty (koulutukseen), eikä aina oo tarpeenkaan työsää...Oikeastaan voi olla sitä vikaa itsessäkin, ettei oo aina osannu sanoo, mitä tarvii."

Alakategorioista motivoituneisuus, tiedonhakuisuus ja vastuullisuus muodostuu yläkategoria 1. Sitä nimitetään tässä työntekijän kasvuorientoituneisuudeksi.

Työnantajan valikoitunut tukeminen

Toinen ryhmittely alakategoriaksi muodostuu oppimismahdollisuuksien ja koetun tuen tehtäväsidonnaisuudesta. Haastateltavat ilmaisivat, että riippuen, missä tehtävässä toimii, miten paljon työnantaja kiinnittää huomiota uuden oppimiseen, missä määrin esimerkiksi koulutusta tarjotaan ja miten tukea ammatilliseen osaamiseen saa. Lisäksi kiinnitettiin huomio siihen, että ikä ei välttämättä ratkaise koulutusta tai muun tuen saamista vaan mieluummin tehtävä, jossa työntekijä toimii.

H1 (45) "No se riippuu niin siitä työstä, että toisia koulutetaan hirveesti ja tuetaan enempi ja nuorempia kyllä enempi koulutetaan." [---] "Kyllä se vähän niin on, että nuorempia enempi koulutetaan, just tämmösiä kaikkia sihteereitä ja tällaisia, jotka tarvitsee työssä kaikenlaisia taitoja." ... "Näillä muilla osastoilla toimivia on siinäkin (ATK:ssa) koulutettu enempi, että ilmeisesti ne kuvittelee, että mua ei tarvitse siinä kouluttaa." ... "Mutta ei täällä niinku semmosia tavallisia ihmisiä yleensäkkään paljo kouluteta."

H5 (47) "No, kyl mä luulen, että siitä on niinku esimiehet valinnu sellasia tyypejä, joita voidaan kouluttaa myös ikään katsomatta!"

H4 (50) "...koska kuitenkin ne työtehtävät ratkaisee (koulutuksen), eikä ikä." [---] "En mä ainakaan oo vielä huomannu mitään sellasta, että kattottas, että nyt toi on niin vanha, että nyt ei kannata enää kouluttaa."

Henkilökohtaisella tasolla kokemukset työnantajan toiminnasta (alakategoria: työnantajan valinta) vaihtelevat kielteisistä hyvin myönteisiin oppimistilaisuuksien havainnointiin. Työntekijä kokee työnantajan tekävän valintoja, keitä tuetaan ammatillisessa osaamisessa. Tuen puute voi olla myös työnantajan haluttomuutta osoittaa oppimistilaisuuksia. Syitä voi olla useita, kuten tehtävän edellyttämät vaatimukset, yrityksen taloudellinen tilanne tai jopa joissain tapauksissa ikä, silloin kun eläkkeellelähtö lähenee.

H1 (45) "No ei mua ainakaan ole koulutettu täällä x:lla."

H2 (60) "Kyllä meiltä aina yritetään kysyä, mitä me halutaan...(tauko) ja muutenkin ihan hyvin usein on kyllä koulutusta ...(tauko) järjestetään oppimistilaisuuksia. Se on meidän työhön kuuluvaa ammattiasiaa."

H3 (63) "Viime aikoina tosin ei mua oo huolittu mihinkään ammatilliseen koulutukseen." [---] "Ei oo ollu...(tauko), että sitä on koulutusta meikäläisellä hyvin vähän."

[---] ”Saattaa olla, että ikä ratkasee. En oo ihan varma...kun olen kerran osa-aikaeläkkeellä...niin työnantaja näkee, että ei tarvii enää kouluttaa.” [---]” Tässä tietyksi on näitä tällaisia taloudellisia vaikeita aikoja välillä, että sen takia ei oo ollu koulutuksia tai muuta.”

Työnantajan määrittelemä tuki, joka fokuoitetu kullekin kohderyhmälle ja ajankohdalle sopivaksi (tehtäväsidonnaisuus ja työnantajan valinta). Merkitsevää on työtehtävien laatu. Jotkut ammatit tai organisaatiotasot saavat enemmän koulutuksellista tukea kuin toiset. Haastateltavat kokivat, etteivät voineet näihin valintoihin paljoa vaikuttaa.

Kysymysalue 2: Mikä vaikutus työskentelyysi on ollut kokemallasi tuella tai että olet kokenut jääväsi ilman tukea?

Haastateltavien oli vaikea kuvata kokemustaan monipuolisesti. Haastatteluissa koettiin useita pitkiä hiljaisia hetkiä. Tyypillisin vastaus oli lyhyesti: en osaa sanoa tai en tiedä. Haastattelija joutui tekemään lisäkysymyksiä haastattelun kuluessa saadakseen kuvattua kysymystä tarkemmin haastateltavien kontekstiin soveltuvaksi.

Taulukko 6.6 Koetun tuen tai tuen puutteen vaikutus työntekijän toimintaan

Yläkategoria I	Yläkategoria II
Työntekijän usko työhön	Ammatillisen kehityksen jarruttaminen
Alakategoriat	Alakategoriat
1. Työntekijän työminäkuvan vahvistuminen	1. Työntekijän negatiiviset tunteet
2. Työnantajan välittäminen	2. Työntekijän selviytymättömyys

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että koetun tuen vaikutus vahvisti työntekijän uskoa paitsi työskentelyyn myös omaan itseän. Yläkategoria työntekijän usko työhön jakautuu kahteen alakategoriaan, jotka puolestaan sisältävät työntekijän työminäkuvan vahvistumisen ja työntekijän kokemuksen työnantajan välittämisestä. Tuen vaikutus ei ulotu niinkään työn parempaan tuloksellisuuteen, kuten voisi ennalta olettaa, vaan työntekijän yksilöllisen työminäkuvan kasvuun. Itseluottamusta ja -varmuutta siitä, että pystyy oppimaan ja näin pärjäämään työssä paremmin, voidaan verrata tehokkuususkomukseen, jossa hyvään suoritukseen tarvitaan uskoa omiin kykyihin ja taitoihin (vrt. Bandura 1997). Oman työn hallinta lisää elämänhallintaa ja välillisesti myös työhyvinvointia (vrt. Feldt 1995). Panostaminen osaamisen kehittämiseen näyttää luovan myös turvallisuuden tunnetta työpaikan säilyvyydestä ja uskoa tulevaisuuteen. Työntekijät osoittavat arvostavansa turvallisuuden tunnetta, koska työnantajan osoittama välittäminen nousi vastauksissa yhtenä huomionarvoisena tekijänä esille. Voidaan olettaa, että

ikäntyvät työntekijät osoittavat tällä tiettyä riippuvuutta työnantajaansa, vaikka toimintaympäristön jatkuvat muutokset pyrkivät horjuttamaan tätä tilaa.

Toisaalta ilman tuen kokemista jääminen merkitsee ikääntyville työntekijöille työskentelyä kehittävän ammatillisen toiminnan jarruttamista (ks. taulukko 6.6). Jokseenkin voimakkaina ilmaistut kielteiset tunteet kuvaavat pettymystä työnantajan toimintaan, ettei tarvittavaa tukea ole työskentelyynsä saanut. Kateus nuorempia kollegoja kohtaan sekä lisäksi huoli työtehtävistä selviämisestä ilman työnantajan ammatillisen osaamisen tukemista sisältyy kielteisiin tunnetiloihin. Selviämisen pelko osoittautui toiseksi ominaisuudeksi tuen puutteen vaikutuksia tarkasteltaessa. Voidaan kysyä, onko tuen puutteen kokemisen ja selviämisen pelon syynä vähäinen elämänhallinta ja heikko itsetunto (vrt. Huhtaniemi 1995; Jaari 2004) vai ikään liittyvät stereotyyppiset käsitykset (vrt. Vaahtio 2002)? Olkoon syy kumpi tahansa edellä mainituista on havaittava, että tuen puute kuitenkin merkitsee ikääntyville työntekijöille aidosti *puutetta*: sitä että on olemassa tarve taitojen kehittämiseen, mutta ei saa samoja mahdollisuuksia oman työnsä tekemiseen kuin muut.

Työntekijän usko työhön

Haastateltavien kuvaukset koetusta tuesta voitiin jakaa saadun haastattelumateriaalin perusteella selkeästi myönteisiin tai kannustaviin kokemuksiin sekä kielteisiin tunteita herättäviin tuen kokemisen tai ilman tukea jäämisen perusteella. Myönteisissä kokemuksissa viitattiin ammatillisen kehittämisen tukemisen antaneen itseluottamusta oppimiseen iästä huolimatta. Myönteiset kokemukset loivat uskoa itsen hyvänä ja osaavana työntekijänä. Seuraavassa esimerkkejä haastatteluista.

IW: ”Mikä vaikutus sillä on ollut suhun itsees, että sulle on myönnetty tällönsi mahdollisuuksia, että sä saat käydä erilaisii koulutuksia tässä työn ohessa?”

H8 (46) ”Siis voi sanoo, että tosi suuri merkitys (tuella).” (tauko) [---] ”...että, mitä se on työhön tarkoitanu niin se on se...tulee sellasta itseluottamusta ja varmuutta siihen, että pystyy vielä oppimaan. Ja sillä lailla just se on tukenu työtä ja antanu sellasta itsevarmuutta. Siellä ihan 80-luvun alkupuolella oli vielä vähän sellanen olo, että on se hienoo kun mä pystyn oppimaan...ja silloin mä olin kuitenkin ihan nuori vielä...Ja nyt varsinkin tossa 1997 kun mä aloitin tän (Amk-tutkinto) niin tuntu tosi kivalta kun pärjää siellä nuorten kanssa vielä!”

Työnantajan myönteinen suhtautuminen ammatillisen osaamisen kehittämiseen luo henkilökohtaista varmuutta, turvallisuutta ja uskoa työpaikan pysyvyyteen sekä oman ammatin kehittämiseen yleisestä perspektiivistä katsottuna. Lisäksi positiiviset oppimiskokemukset vahvistavat uskoa omiin kykyihin ja luovat tarpeellisuuden tunnetta (työminäkuvan vahvistuminen).

IW: ”Mikä vaikutus sillä (ammatillisen osaamisen tukemisella) on ollu suhun, tän firman työntekijänä?”

H4 (50) ”Jaa-a! Tietysti vois sanoa, ainakin se, koska on niinku nähty, että on tulevaisuutta niin oon pysyny firmassa.” [---] ”Se on ehkä tärkein seikka, että ei niinku oo mitään sellasta tunnetta, että haluttais jo vähitellen eroon meikäläisestä. (tauko)

Että edelleenkin ne (työnantaja) näkee, että tässä on tulevaisuutta, en tiää onko se eläkeikään saakka vai mihin.”[---]”No kyl sanotaan ammatillisesti niin kyl kokoajan on oppinu lisää ja se on ehkä se, mikä tässä eniten on tuonu uskoa työhön.” (tauko)”Ihmisenä sitte, ei siinä...siihen ei niinku suorastaan sitten työpaikka vaikuta ehkä vaan siinä mielessä, että on turvattu työpaikka kuitenkin.”

Työntekijän uskoa työhön on lisännyt pitemmän ajan kuluessa jatkuva kehittäminen, mutta tuen merkitystä omalle toiminnalle ei suoranaisesti osata kertoa. On helpompaa kertoa työnantajan toimenpiteistä ikään kuin katselisi työpaikan tilannetta ulkopuolisin silmin kuin kertoa itsestään tuen kohteena.

IW: ”Miten ihan henkilökohtaisella tasolla. Millaisena sä oot kokenu tän yrityksen tuen vaikutuksen omaan toimintaasi?”

H2 (60) ”Joo, tuki on mielestäni hyvä. Meil on joka vuosi keskustelut. Käydään läpi x, y ja aa keskenään ja kahdestaan sitten. Se on tämmönen (lomake) täytetään ja seurataan, miten on kehittynyt ja käydään keskusteluja siitä... yritetään kysyäkin, mitä haluaa ja mitä seuraavaksi ja sitten työkaluja, kaikkee tämmösiä nyt kun budjetti tulee ni mitä me halutaan jotakin, ei kovin kallista, mutta kuitenkin.”

IW: ”Miten sellasiin ammatillisen kehittämisen asioihin suhtaudutaan?”

H2 (60) ”On mun mielestä mielenkiinnolla suhtauduttu tällaseen, kehittämishalua on ja meil on pian tulossa jonkunlainen ATK, semmonen tietokoneajokortti. Että tota se on just niinku ikääntyneille ja tarpeen mukaan. Kehitystä on ollut kokoajan ja on edelleen.”

Vastauksista välittyy kuitenkin tyytyväisyys työnantajaa kohtaan. Jatkuva systemaattinen seuranta ja mielenkiinnon osoittaminen kehittämistä kohtaan sekä työvälineiden että henkilökohtaisen osaamisen alueilla kasvattaa myös uskoa työnantajan välittämiseen.

Ammatillisen kehityksen jarruttaminen

Kun tuesta on jääty paitsi, koetaan se paitsi omaa ammatillista kehitystä jarruttavaksi myös jokapäiväistä työskentelyä haittaavaksi tekijäksi. Tunteet osoittautuvat melko voimakkaiksi. Pettymyksen, kateuden tai masennuksen tunteet vuorottelevat vastuksissa. Selviäminen työtehtävistä voi tuntua jopa pelottavalta. Haastateltavat ovat todenneet muiden, usein nuorempien työntekijöiden, saavan itseään enemmän tukea ja mahdollisuuksia. Lisäksi ”työkalujen”³⁴ puuttuminen tai puutteellisuus voi tehdä työn tekemisen mahdottomaksi (selviytymättömyys). Huomionarvoista on se, että esimerkkipäättäjät edustavat iältään tutkimusjoukon molempia ääripäitä.

H1 (45) ”Onhan se masentavaa ku nuoremmat osaa paremmin kaikkia ja sitte ne on saanu koulutustakin.” [---] ”Kokoajan tää työ tässä muuttuu, että kyllä välillä tuntuu, että mitenkähän mä pärjään.”

IW: ”Ooks sä huomannut, että sun osa-aikaisuutes olis muuttanut jotenkin sitä suhtautumista (ammatilliseen tukemiseen)?

³⁴ ”työkalut” tässä tarkoittaa työn sujumiseen liittyviä työnkulkuja tai käytäntöjä.

H3 (63) "Saattaa olla, että sekin vaikuttaa siinä, että jätetään kokonaan menemättä niille kursseille ja muuta. Kun olen osa-aikaeläkkeellä ja niin päin (tauko) työnantaja näkee, ettei tarvii enää kouluttaa. Voi olla, että tää vaikuttaa hyvin paljon."

IW: "Jos sut on jostain syystä viime aikoina sivuutettu työn kehittämisasioissa, niin mitkä filikset sulla on?"

H3 (63) "Mä oon pettynyt! Pettynyt, että kyllähän mä tonnekin olisin menny, vaikka viimeisen kerran, mutta tota...toi nyt on ollu tuolla G:ssa, siellä nyt on ollu porukkaa, mutta syytettiin, ettei oo rahaa, että säästetään johonkin tulevaan."

IW: "Miten se on vaikuttanu sun työn tekemiseen?"

H3 (63) "Tietysti mulle luvataan jotain pöytäkirjoja, mutta ne on vain muutama ranskalainen viiva...Se on sitä seikkaperäisyyttä, mitä mä kaipaan omassa työssäni, että mä haluan tietää ja vähän mitä ongelmia on ja mitä tarttis tehdä ja muuta sellasta. Eihän tätä kukaan näin pysty tekeen."[---]"Tää nuorempi henkilö... Hänellä ei kyllä oo sitä taitoo ollu antaa (raportointia). Ei osaa delegoida eikä kertoo muille."

Kokenutta työntekijää voi harmittaa se, ettei asioiden kulku enää ole omissa käsissä tai että työn kulku ei noudattele enää välttämättä samaa mallia kuin aiemmin. Lisäksi osa-aikaeläkkeellä olevan ongelmia lisää työajan rikkonaisuus. Kommunikaatio työntekijän ja esimiehen välillä ei aina ole kitkatonta.

6.4.2 Esimiehen tuki

Tarkasteltaessa esimiehen tuen vaikutusta ikääntyvän ammatillisen osaamisen kehittämiseen keskitytään ensisijaisesti tutkimaan muuttujia pedagoginen johtajuus ja esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyvään työntekijään. Lisäksi tehdyillä haastatteluilla täydennetään kuvaa työntekijöiden käsityksistä esimiehen tuen olemuksesta.

Pedagoginen johtajuus

Koko tutkimusryhmää tarkasteltaessa pedagoginen johtajuus – muuttuja saa keskiarvon 3.39 (SD = .83). Arvot ovat tasaisesti jakautuneet kuitenkin positiiviseen suuntaan arvot (vaihteluväli 1.23–5.0).

Ikääntyvät ovat melko tyytyväisiä oman esimiehen toimintaan. Työntekijät kokevat esimiehen osoittavan arvostusta ja kannustusta. Pedagoginen johtajuus korreloi selkeästi organisaation osoittaman tuen kanssa ($r = .488$, $p < .01$). Molempien muuttujien ominaisuudet kuvaavat organisaation uudistumiskykyä ja valmiutta nähdä ikääntyvät voimavarana. Muuttujien keskinäinen korrelaatio antaa viitteitä siitä, että esimiehen toiminta ja yrityksen kulttuuri ovat yhdenmukaisia. Esimiestoiminta ja koko organisaation toiminta nivoutuvat yhteen. On vaikea erottaa tarkkarajaisesti, missä kulkee yrityskulttuurin ja yksittäisten esimiesten toiminnan vaikutuksen raja. Kun lisäksi pedagogisella johtajuudella on yhteys esimiehen negatiivisen suhtautumisen ikääntyvään työntekijään -muuttujan kanssa ($r = -.492$, $p < .01$) voidaan olettaa, että lisääntyneellä pedagogisella johtamistyyllillä on merkitystä ikäpositiivisen asenteen lisääntymiseen työyhteisössä tai organisaatiossa.

Samalla kun lisääntynyt työntekijöiden huomioon ottaminen on yhteydessä työminäkuvaan, korreloi myös pedagoginen johtajuus selkeästi työtyytyväisyyden ($r = .470$, $p < .01$) ja ammatillisen itsetunnon ($r = .399$, $p < .01$) kanssa (ks. liitetaulukko 1). On vaikea arvioida, onko pedagoginen johtamistyyli yksiselitteinen syy lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen ja ammatilliseen itsetuntoon³⁵. On aina otettava huomioon myös yksilön motivoituneisuus työhön ja elämänhallinnan taso. Hyvä johtajuus voi kuitenkin vähentää eläkehakuisuutta ja auttaa kehittymään ammatillisesti ikääntyvänäkin (Ilmarinen 1999; Juuti 2001a). Ei ole myös syytä sulkea pois elämänhallinnan ja identiteetin vahvuuden ja pedagogisen johtamistyylin yhteisvaikutusta työtyytyväisyyden lähteinä.

Pedagogisen johtajuuden yhteys myös oppimismotivaatioon on ilmeinen. Pedagoginen johtajuus- ja halu uuden oppimiseen -muuttajat korreloivat merkitsevästi ($r = .261$, $p < .01$)³⁶. Esimiesten antaessa enemmän henkistä tilaa toimia ja tehdä päätöksiä omasta työstään voidaan samalla havaita työntekijöiden halu omaan ammatilliseen kehittymiseen kasvavan. On oletettavaa, että työssään aktiiviset ja motivoituneet työntekijät hyötyvät pedagogisesta johtamistyylistä, mutta miten saada passiiviset motivoitumaan itsensä kehittämisessä? Soveltuuko pedagoginen johtamistyyli paremmin aktiivisille, ammattiaan arvostaville ja identiteetiltään vahvoille kuin passiivisille, heikon ammatillisen identiteetin omaaville työntekijöille?

Esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyvään työntekijään

Muuttujan keskiarvo on 1.80 (SD = .71, vaihteluväli 1.0–5.0). Autoritaarista johtamista tai ikästereotypiaan liittyvää käyttäytymistä on koettu vain vähän. Tutkimusryhmästä (N = 263) 55 henkilöä toimii itse esimiesasemassa. Heistä n. 25 % on seniori-ikäisiä ja loput keski-ikäisiä. Koko tutkimusryhmässä on 63.1 %:lla itseään nuorempi esimies.

Tarkasteltaessa yksittäisiä muuttujia (var69: Olen kokenut ikäsyrrintää esimieheni taholta; var74: Esimieheni suosii minua selvästi nuorempia enemmän kouluttautumisessa kuin ikäisiäni; var78: Esimiehelläni on kielteinen käsitys yli 50-vuotiaiden oppimishalukkuudesta) havaitaan, että n. 77 % vastaajista ei pitänyt väittämää var69 paikkansapitävänä ja sen lisäksi 11 % oli vain jossain määrin samaa mieltä väittämän kanssa. Koulutussyrrintää (var74) ja kielteistä käsitystä oppimishalukkuudesta (var78) kuvaavista väittämistä oli täysin eri mieltä 56 % ja 55 % vastaajista.

Tuen osoittamisella ja konkreettisilla toimenpiteillä on kuitenkin merkitystä tutkimusjoukon ikään perustuvaan asenteelliseen kokemukseen. Ikäsyrrintää ja

³⁵ Työtyytyväisyyteen ja ammatilliseen itsetuntoon vaikuttavia syitä pohditaan tarkemmin jäljempänä luvussa 6.5

³⁶ Korrelaatio on merkitsevä, mutta on otettava huomioon, että yhteys vaikuttaa silti melko heikolta ($r < .300$), joten korrelatiiviseen yhteyteen on suhtauduttava varauksellisesti.

ikäjohtamisen kyvyn puutteellisuutta kuvaava esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyvään työntekijään -muuttuja korreloi organisaation osittama tuki – muuttujan kanssa selkeästi negatiivisesti ($r = -.365$, $p < .01$). Lisääntynyt konkreettisesti osoitettu tuki on yhteydessä ikäasenteellisuuden vähenemiseen. On havaittavissa myös, että mitä enemmän organisaatiossa kannetaan huolta ja ollaan kiinnostuneita ikääntyvien osaamisen ylläpitämisestä sitä vähemmän esiintyy ikäasenteellisuutta, (korrelaatio esimiehen negatiivisen suhtautumisen ja oppimismahdollisuuksien luomisen välillä; $r = -.409$, $p < .01$).

Työhyvinvointiin voidaan esittää useita syitä, mutta esimiehen asenne ikääntyvää työntekijää kohtaan on yksi merkittävimmistä (ks. luku 4.2). Pedagogisen johtajuuden vähetessä on oletettavaa, että ikäasenteellisuus organisaatiossa voimistuu ($r = -.492$, $p < .01$). Mitä enemmän ikääntyvä kokee häneen kohdistuvaa negatiivista asennetta sitä enemmän hän tuntee ahdistavuutta myös työssä ($r = .359$, $p < .01$) ja työminäkuvaan kohdistuvaa uhkaa, jota käsitellään tarkemmin luvussa 6.5.1.

Ikävertailu

Pedagogista johtajuutta tarkasteltaessa ikävertailussa voidaan todeta, että seniori-ikäiset ($M_{si} = 3.29$, $SD = .81$) kokevat vähemmän pedagogista johtajuutta kuin keski-ikäiset ($M_{ki} = 3.43$, $SD = .84$). Keskiarvojen ero ei ole kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä. (vaihteluväli seniori-ikäiset 1.54–5.0 ja keski-ikäiset 1.23–5.0).

Sen sijaan keski-ikäiset miehet havaitsevat pedagogista johtajuutta seniori-ikäisiä selkeämmin ($M_{kim} = 3.46$, $SD = .84$, $M_{sim} = 3.07$, $SD = .98$, $p < .05$). Iän lisääntyminen naisilla ei aiheuta vastaavia eroja.

Pedagoginen johtajuus korreloi seniori-ikäisillä vahvemmin organisaation osoittaman tuen kanssa ($r_{si} = .573$, $p < .01$) kuin keski-ikäisillä ($r_{ki} = .456$, $p < .01$). Organisaation taholta koetun tuen yhteys johtamistyyliin on selkeämpi vanhemmalla ikäryhmällä. Korrelaatioiden eroa on ikäryhmittäin myös pedagogisen johtajuuden ja oppimismahdollisuuksien luomisen välillä. Keski-ikäisillä todetaan voimakkaampi yhteys muuttujien välillä ($r_{ki} = .501$, $p < .01$) kuin seniori-ikäisillä ($r_{si} = .453$, $p < .01$). Osoitettu huoli kilpailukyvyn säilyttämisen ja johtamistyylin välinen yhteys on taas voimakkaampi nuoremmalla ikäryhmällä. Keski-ikäisten luottamus siihen, että esimiehet toimivat luotujen ja ilmaistujen osaamisen kehittämisen strategioiden mukaan voi olla vahvempi kuin seniori-ikäisillä. Voidaan olettaa, että iän lisääntyessä pedagoginen johtaminen todentuu todennäköisemmin vasta konkreettisissa toimenpiteissä, mutta ei riitä, että organisaatiossa on olemassa vain julkilausuttu strategia tuesta ja oppimismahdollisuuksista. Lisääntykö skeptisyys iän lisääntyessä? Vai pohjautuuko se iän tuomaan viisauteen?

Keski-ikäisillä lisääntynyt pedagogisen johtajuuden kokemus on yhteydessä selkeämmin kohonneeseen työtyytyväisyyteen ($r_{ki} = .510$, $p < .01$) sekä ammatilliseen itsetuntoon ($r_{ki} = .427$, $p < .01$) kuin senioreilla ($r_{si} = .342$, $p < .01$,

$r_{si} = .321, p < .01$). Menettääkö pedagoginen johtamistyyli iän karttuessa merkittävyytensä tai uskottavuutensa vai onko kyse ikäpolvien välisestä erosta tulkita johtajuutta? (vrt. koulutussukupolvien väliset erot luku 3.2 ja johtajuuden muuttuminen luku 4.3). Pedagoginen johtajuus korreloi myös vahvemmin oppimismotivaation kanssa keski-ikäisillä ($r = .248, p < .01$) kuin seniori-ikäisillä ($r = .269, p < .05$).

Esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyvään työntekijään -muuttujan keskiarvovertailussa seniori-ikäisten keskiarvo on 1.91 (SD = .76) ja keski-ikäisten 1.76 (SD = .69). Vanhemmilla työntekijöillä on jonkin verran enemmän kielteisiä kokemuksia esimiehestään, mutta ero ei ole tilastollisesti merkitsevä (vaihteluväli seniori-ikäiset 1.0–4.2 ja keski-ikäiset 1.0–5.0). Sen sijaan ero ilmenee selvimmin tarkasteltaessa yksittäistä muuttujaa (var69: Olen kokenut ikäsyrrintää esimieheni taholta), johon n. 65 % seniori-ikäisistä ja n. 81 % keski-ikäisistä vastasi olevansa täysin eri mieltä. Samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä seniori-ikäistä oli n. 6 % vastaajista kun keski-ikäisistä oli 2 %. Lievää prosentuaalista kasvua on iän mukana havaittavissa.

Lisäksi havaittiin, että seniori-ikäiset alkavat epäillä esimiehensä käsityksiä yli 50-vuotiaan oppimishalukkuudesta, koska vain n. 45 % oli täysin eri mieltä väittämästä (var78 Esimiehelläni on kielteinen käsitys yli 50-vuotiaiden oppimishalukkuudesta) kun taas epävarmojen osuus oli jopa 40 %. Vastaavasti keski-ikäisillä täysin eri mieltä olevien osuus oli n. 60 % ja epävarmojen osuus n. 29 %.

Seniori-ikäisten keskuudessa havaittiin selkeämpää yhteyttä esimiestoiminnan ikäasenteellisesta vaikutuksesta työhyvinvointiin kuin keski-ikäisillä. Mitä enemmän on havaittavissa esimiehen negatiivista asennoitumista sitä enemmän se lisää työhön liittyvää ahdistusta vahvemmin senioreiden ($r_{si} = .468, p < .01$) kuin keski-ikäisten ($r_{ki} = .307, p < .01$) keskuudessa.

Toisaalta käy ilmi, että keski-ikäisillä esimiehen lisääntynyt negatiivinen suhtautuminen ikääntyvään vähentää työtyytyväisyyttä ($r = -.309, p < .01$). Esimiehen asenteella ikääntyvää työntekijää kohtaan ja ammatillisella itsetunnolla on heikompi tilastollinen yhteys ($r = -.170, p < .05$). Seniorien keskuudessa vastaavia tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä ei ole. Työtyytyväisyyden ja ammatillisen itsetunnon yhteyttä esimiehen ikäsyrrivään käyttäytymiseen työntekijän iän karttuessa ei siis näin voida vahvistaa. Selkeää selittäjää ikäasenteellisuuteen ei tässä voida esittää. Kuitenkin on todettava, että edellä esitettyjen tulosten perusteella, että työntekijöiden negatiivinen kokemus esimiehistään oli aiempiin tutkimuksiin verrattuna vähäistä (vrt. Aiken 1995; Johansson 1997; Ilmarinen 1998).

Haastattelut

Kysymysalue 3: *Miten esimiehen toiminta on vaikuttanut mahdollisuuksiisi ja haluusi oppia?*

Esimiehen toiminnan vaikutus omaan toimintaan ja sen merkityksen kertominen aiheutti epävarmuutta joissakin vastaajissa. Vastaaminen vaati aikaa ja oli varovaista. Varsinkin kielteisten asioiden kertominen tuntui hankalalta ja vastaukset jäivät lyhyiksi. Lisäksi vastaajien oli vaikea hahmottaa haastattelun kuluessa, mikä liittyi yleisesti työpaikan osoittamaan tukeen ja mikä oli juuri esimiehen tarjoamaa tukea. Organisaation ja esimiehen toiminta ovat usein niin sidoksissa toisiinsa, että niiden tarkkarajainen erottaminen on ongelmallista. Kun haastattelija teki lisäkysymyksiä painottaakseen esimiehen merkitystä, vastaukset painottuivatkin kuvaamaan esimiehen roolia tuen tarjoajana.

Yläkategorioita muodostuu lopuksi kaksi: ammatillisessa kehittämisessä esimiehen tuen kokeva ja oman vastuun kategoria. Esimiehen kannustava tukeminen luo luottamusta esimiehen ja työntekijän välisiin suhteisiin. Koettu tuki ilmenee luottamuksena esimiehen kykyyn arvioida kehittämistarpeita. Lisäksi työntekijän myönteisyys omaa henkilökohtaista kehittymistä kohtaan ja kyky analysoida omia tarpeita kuvaa työpaikalla vallitsevaa oppimisilmapiiriä. Molemmilla toimijatahoilla on yhteinen näkemys työpaikan tavoitteista ja käsitys hyvän tuloksen saavuttamisesta.

Taulukko 6.7 Käsityksiä esimiehen toiminnan vaikutuksista ikääntyvän työntekijän mahdollisuuksiin ja haluun oppia

Yläkategoria I	Yläkategoria II
Esimies tukijana ammatillisessa kehittämisessä	Ammatillinen kehittyminen työntekijän omalla vastuulla
Alakategoriat	Alakategoriat
1. Suora kannustava tukeminen	1. Esimiehen välinpitämättömyys
2. Epäsuora vaativa tukeminen	2. Työntekijän riippumattomuus esimiehestä

Ilman tukea jäänyt ikääntyvä työntekijä jää oman aktiivisuutensa varaan. Tilannetta voisi jopa kutsua ”oman onnensa nojaan” jääneiden olotilaksi, jossa vahvan elämänhallinnan omaavat selviävät. Esimiehen suhtautuminen haastateltaviin käy ilmi sekä välinpitämättömyytenä olla kiinnostunut alaistensa ammatillisesta kehittämisestä että työntekijöiden riippumattomuutena

esimiehestä. Itsensä kehittäminen työssä jää omalle vastuulle. Vaikeinta saattaa olla se, että esimies ei selkeästi kykene ilmaisemaan työntekijälle (vrt. luku 4.3, kommunikaatio), mitä häneltä odotetaan ja millä keinoin tavoitteisiin päästään. Viitaten Foley & al. (1999) näkemykseen, yksilöiltä odotetaan myöhäismodernissa yhteiskunnassa paljon oma-aloitteisuutta ja riippumattomuutta työssä (vrt. tee-se-itse -ajattelu), mutta välinpitämättömyyden ilmapiirissä on vaikea toimia, jos ei tiedä toiminnan suuntaa ja tavoitteita (vrt. Bauman 1998, 23–24). Tilannetta voidaan verrata riskiin myöhäismodernissa toimintaympäristössä, jossa vapausasteet ja toiminnan rajattomuus voi osoittautua hallitsemattomaksi (vrt. luku 2.4). Itseohjautuvuus työssä voidaan rinnastaa itseohjautuvuuteen aikuisen oppimisessa, mutta sitoutuneisuus tehtävään edellyttää päämäärän tarkoituksen ymmärtämistä.

Esimies tukijana ammatillisessa kehitymisessä

Suoraa kannustusta itsensä ja työnsä kehittämiseen kokeneet kuvaavat saaneensa tukea silloin kun ovat sitä tarvinneet. He luottavat esimiehensä kykyyn arvioida kehittämistarpeita, vaikka myös itse ovat olleet aktiivisia ja aloitteellisia osaamisensa kehittämisessä. Esimiehen rooli ammatillisen osaamisen tukemisen tarpeen arvioijana, mutta toisaalta myös henkilökohtaisten valintojen tukijana, havaitaan vastauksissa. Esimiehen antamat vapausasteet kuvastavat molemminpuolista luottamusta ja sen säilymisen merkityksellisyyttä. Ero omakohtaisen kokemuksen ja yleisen tarkastelun välillä ei aina ole selvä. Toisilla vastaajilla on taipumus päätyä kertomaan yleisellä tasolla vallitsevasta tilanteesta kuin henkilökohtaisista kokemuksista.

H4 (50) ”Kyl sitä tukee on sinänsä ollu, että jos kursseja ja muuta on ollu, kun niitä on tarvittu niin niitä on aina löytyny. Että ehkä sanotaan lähimmässä esimieheessä ei ookaan se ongelma. Se voi sit olla jossain muussa, vähän siellä kauempana. Eli, että miten siellä ymmärretään se, että kursseja tarvittais ja muita...”

H6 (62) ”En mä nää silleen, että hän olis esteenä ollu. Kannustusta...joo, kyllä sä sen teet! Tee vaan, kyllä sä sen teet! Tee vaan! Rupee tekeen!”

IW: ”Miten suurena sä näät esimiehen merkityksen omalla kohdallasi?”

H7 (60) ”No onhan se aika suuri ja että osaa työntää eteenpäin ja että näkee kenessä on ainesta ja kenestä kannattaa kouluttaa. Kyllä on ollu vapaat kädet niin että on voinu tehdä ja kehittää kun on halunnu. Ei oo ainakaan vedetty mattoa alta.”

IW: ”Miten sä oot kokenu oman esimiehen ja hänen toimintansa sun mahdollisuuksiis oppia?”

H8 (46) ”Jos sä kysyt oman esimiehen asennetta niin kyllä hänellä ja hänen esimiehellään, siis yksikön johtajalla, on ehdottomasti sellanen asenne, että kun tällaisia koulutuksia järjestetään niin niihin on niin sanotusti pakko osallistua. Että ei oo mikään pätevä syy olla niistä poissa.” [---] ”...ja sitten tohon omaehtoiseen koulutukseen niin kyllä se kannustaa siinä. Että ei missään tapauksessa oo kieltäny”

H6 (62) ”Ei mulla oo sellasta että se on nyt joko kannustanu tai estäny erityisesti. Sama se oli edellisen esimiehen kanssa. Yhdessä me kuitenkin on mietitty esimerkiksi nää kurssit, menenkö vai enkö mee.”

Esimies edustaa usein työpaikan yleistä tapaa toimia. Hän toteuttaa omassa toiminnassaan yrityskulttuuriin liittyviä tunnusmerkkejä. Kouluttautumista pidetään jopa ”pakollisena”. Esimies edellyttää, että työntekijä käyttää hyödykseen tarjotut mahdollisuudet (suora kannustava tukeminen). Tosin työntekijän tulee itse hyväksyä työnantajan vaatimus, joka ilmaistaan esimiehen kautta. Esimiehellä voi olla tässä tehtävässä iso merkitys lopullisen motivaation muokkaajana: valitseeko työntekijä positiivisen vai negatiivisen asenteen itsensä kehittämiseen? Asia voidaan tiivistää epäsuoraksi vaativaksi tukemiseksi. Toisaalta on mahdollista, että esimiehen tarjoama tuki koetaan päinvastaisena ja ahdistavana tekijänä.

Ammatillinen kehittyminen työntekijän omalla vastuulla

Välinpitämättömyys kuvastuu vastauksista, joissa esimies ei ole haastateltavan mielestä koskaan ilmaissut tukeaan tai ei ole ottanut kantaa kehittämiseen, vaikka työntekijä on havainnut omat kehittämistarpeensa. Välinpitämättömyytenä koettava tuen puute voi jopa olla esimiehen tiedostamatonta oman roolinsa ymmärtämättömyyttä alaisensa oppimisen tukijana. Kannustusta kaivataan ja odotetaan, kun sitä ei ole saanut kokea. On tärkeää, että esimies tuntee mielenkiintoa alaisiaan kohtaan ja tukisi heidän työtyytyväisyyttään.

H1 (45) ”No sehän se tärkein just on, se esimies, että jos se kannustaa ja sanoo, että kyllä susta on johonkin niin (tauko) sehän se on tärkeintä (tauko), että esimieskin on kiinnostunut siitä, että oonko mä tyytyväinen ja viihdynkö mä työssäni. [---] Joskus vois kehua vähän, että sä oot huolellinen ja sä pystyisit parempaanikin. ”

IW: ”Oleks sä kokenu missään vaiheessa saavas kannustusta esimieheltäs tähän sun työhös ja sen kehittämiseen?”

H1 (45) No, en kyllä oikeastaan. Kyllä sitä joskus kaipais, että olis semmosia palaveriä, että vois keskustella (tauko) kaikista ongelmista ja asioista...niitä ei ole.”

IW: ”Koetko sä saavas kannustusta uuden oppimiseen häneltä (esimieheltä)?

H2 (60) ”No en todellakaan...osaa kokee tämmöstä, että sais kannustusta!”[---] ”Hän antaa ohjeita, mä teen sitten ja sitten tietysti jatkan sitä hommaa omin päin ja näytän tuloksen ja katsotaan sitten. Ja sitten on aika kiire, että hän joutuu aika paljon olemaan reissun päällä ja mä saan aika paljon toimia omin päin...(tauko) nää on siten tullu tuolta (muualta organisaatiosta) että on tällaisia luentoja , että saa mennä. Kaikki on oma-aloitteista.”

H3 (63) ”Niin...en mä nyt tiedä oonko mä niin kauheesti kaivannutkaan sitä tukea. Minusta tuntuu, että mä en oo sitä (tukea) kauheesti kaivannu, koska mä olen tiennyt että mä itse pystyn paremmin ja nopeemmin ratkasemaan ongelmat kun esimiehen kautta. Hän on niin nuori ja ei oo sitä kokemusta vielä.”

Vaikka tukea ei ehkä aina ole esimieheltään saanut eikä sitä ole osannut odottaakaan, koska on tottunut ratkaisemaan työhön liittyviä kysymyksiä yksin. Vanhempi asiantuntija selviytyy työstään itsenäisesti kokemuksellaan. Vahva

ammattillinen identiteetti luo varmuuden työskentelyyn ja uuden oppimiseen. Toisaalta työntekijä voi tuntea jopa myötätuntoa esimiestään kohtaan hänen kokemattomuutensa tähden ja jopa antaa anteeksi hänelle sen, ettei voikaan osata kaikkea ammattiin liittyvää. Oman osaamisen arvostus ja tehokkuususkomus on silloin korkealla. Alakategoria nimetään riippumattomuudeksi esimiehestä.

6.4.3 Yhteenveto

Työpaikan osoittamaa tukea ikääntyvälle työntekijälle työkontekstissa on pyritty kuvaamaan kvantitatiivisessa analyysissä kahden ulkoista dimensiota kuvaavan muuttujan avulla: oppimismahdollisuuksien luominen ja organisaation osoittama tuki. Lisäksi kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä päädyttiin kahden eri kysymysalueen haastattelujen perusteella yhteensä neljään yläkategoriaan (*työntekijän kasvuorientoituneisuus, työnantajan valikoitunut tukeminen, työntekijän usko työhön ja ammatillisen kehittymisen jarruttaminen*), jotka kuvaavat syitä ja seurauksia tuen kokemisessa.

Tulokset osoittavat, että työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämisestä ollaan kiinnostuneita. Ikääntyvät työntekijät kokevat työnantajan osoittavan arvostusta ja huolta heidän osaamisen ylläpitämisen tärkeydestä, jota työelämän kehittämistä tukeneet selvitykset ja ohjelmat ovat tavoitelleetkin (vrt. Tyky-barometrit 1999 ja 2002). Mielenkiintoista on kuitenkin se, että koettu tuki konkreettisella tasolla on heikompi ja sitä ei tunnistettu yhtä selkeästi kuin työnantajan ilmaisema kiinnostus ja huoli osaamisen ylläpitämiseen. Koska konkreettiset toimenpiteet koettiin vähäisinä työntekijöiden kannalta, herää kysymys, onko kyse taloudellisten resurssien puutteesta vai optimaalisten toimintatapojen puutteesta? Vai voiko syynä tuen vähäisyyden kokemiseen konkreettisten toimenpiteiden muodossa olla eriävät käsitykset toiminnan sisällöstä tai toteuttamistavasta työnantajan ja työntekijän välillä? Kohtaavatko työntekijän kokemaa ja työnantajan tarjoamaa tuki sittenkään? Voidaan olettaa, että luotujen visioiden ja strategioiden muuttaminen todelliseksi käytännöksi etsii muotojaan, koska ympäristöolosuhteiden muutos on nopeampi kuin yritysten kyky muuttaa toimintatapojaan. Työnantaja on tietoinen ympäristöolosuhteiden muutosten luomista vaatimuksista (ks. luku 1.1) työntekijöiden osaamiselle ja on ilmaissut huolensa osaamistason ylläpitämisestä, sillä riittävä pätevän työvoiman saatavuus ei ennusteiden mukaan ole itsestäänselvyys (esim. EVA-raportti 1999, vrt. Backman 2005³⁷). Kehityksen suunta lienee kuitenkin oikea, koska laajemmassa seurantatutkimuksessa on havaittu, että työssä kehittymismahdollisuudet ovat parantuneet huomattavasti kaikenikäisten työntekijöiden mielestä kahdenkymmenen vuoden tarkastelujaksolla (Lehto & Sutela 2004).

³⁷ Helsingin Sanomat 27.9 2005 (Backman N-E) uutisoi, että Porin seudulla on huutava pula koulutetuista ammattitaitoisista metallialan työntekijöistä. Tarjolla olevien työpaikkojen vaatimukset eivät usein vastaa tarjolla olevan työvoiman osaamista. Työpaikkojen nopeasti lisääntynyt tarjonta on yhteydessä yritysten tarjouskilpailuissa saavuttamiin voittoihin.

Konkreettiset toimenpiteet eivät silti todennu työntekijöille, johon myös haastattelujen tulokset antoivat viitteitä. Työntekijät eivät tunnistanee niitä konkreettisia toimenpiteitä, joilla ikääntyvien työssä oppimista on oletettu parannettavan (vrt. informaaliset oppimisen muodot ja Ilmarinen 1999; Juuti 2001a). Koetussa tuessa formaalien oppimistapahtumien määrä on se mittari, jolla haastateltava usein mittaa työnantajansa aktiivisuutta hänen osaamisensa kehittämisessä ja tukemisessa. Työntekijöiden on vaikeampi havaita informaaleja oppimistilanteita työnantajan pyrkimyksiksi tukea ammatillista kehittymistä.

Haastatteluissa havaitaan, että itse organisaation osoittaman tuen positiiviselle kokemiselle iällä ei ole vaikutusta, vaikka kvantitatiivinen tulos taas viittasi siihen, että keski-ikäiset kokevat saavansa senioreita enemmän tukea. Haastatteluissa ratkaisevaa on omien henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys oman osaamisen kehittämisen tukemiselle (vrt. oppimisen itsesääntely ja tehokkuususkomus, luku 3.2.3). Oma halu ja vastuun kantaminen oppimisesta tuottaa vastakaikua ammatillisen osaamisen tukemiselle. Yhtäältä yksilö voidaan nähdä protestanttisen työetiikan mukaisesti toimivana (vrt. Furnham 1990). Toisaalta tällainen aktiivisuus voidaan tulkita odotusarvoteorian näkökulmasta saavuttaa jotain tärkeää, kuten myöhäismodernissa kulutusyhteiskunnassa päämääränä on saavuttaa nautinto työn tuottaman taloudellisen hyödyn avulla (vrt. Usher 1997). Voidaan kysyä, mikä käytännön merkitys on ikäjohtamisella (Ilmarinen 1999) työpaikoilla, kun työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet iästä huolimatta saavat suuremman merkityksen? Panostaminen ammatillisen osaamisen kehittämiseen näyttäisi tarpeelliselta läpi koko työuran.

Edellä mainittuja kysymyksiä voidaan tarkastella myös työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen (vrt. Rousseau 1995) toimivuuden näkökulmasta. Jos odotukset ja uskomukset työnantajan ja työntekijän välillä eivät ole yhteneväiset, toiseen osapuoleen ladatut odotukset jäävät toteutumatta. Työntekijän ja työnantajan välisellä vuorovaikutuksella saattaa olla ratkaiseva merkitys tuen kokemisen kannalta (vrt. Marsick & Watkins 1990; Billett 2002; Ramsten & Säljö 2004). Työntekijät, jotka osoittivat aktiivisuutta hakea itselleen oppimismahdollisuuksia, tunsivat itsensä huomioonotetuiksi ja saivat vastakaikua odotuksilleen. Identiteetin vahvistuminen työntekijänä ilmeni itseluottamuksen vahvistumisena oppimistilanteissa. Luottamus työnantajaa kohtaan ilmeni lisäksi jatkuvuuden ja turvallisuuden tunteena. Aktiivinen työntekijä, joka on omaksunut roolinsa etsivänä, analyysoivana ja vastuuntuntoisena työntekijänä, pystyy hallitsemaan muutostilanteita (vrt. esim. Cranton 1996). Työntekijän rooli aktiivisena tiedon etsijänä on avainasemassa (vrt. Barnett 1999) silloin kun jokaisen on luotava itselleen oma turva ja varmistettava työpaikkansa (vrt. Foley & al. 1999) sekä hyväksyttävä muutos. Tuen puutteen kokee selvimmin henkilö, joka odottaa työnantajan aloitetta osaamisen kehittämisessä. Toisaalta työnantaja on hänen mielestään ennalta arvioinut ja määritellyt osaamisen kehittämisen kohteet, joihin työntekijä ei voi vaikuttaa, mikä voi ilmetä negatiivisina tunteina työnantajaa kohtaan. Tuen

puute toimii työskentelyn jarruna. Tavoiteodotukset ja -arvot ovat toisistaan poikkeavat: ikääntyvän työntekijän motivaatio tai kyky analysoida omaa työtään ja sen kehittämistä voi olla rajallinen (vrt. Kanfer & Ackerman 2004) tai toisaalta työnantajan kyky kertoa tulevista muutoksista ja niiden vaatimista toimenpiteistä voi osoittautua puutteelliseksi. Puutteelliseksi voivat jäädä tavoitteiden selkeyden ohella myös työntekijän rooliodotukset (vrt. Porter & Lawler 1968).

Toinen merkittävä tekijä, johon työntekijä ei pysty vaikuttamaan on työnantajan halu panostaa strategisesti oikeisiin kompetensseihin kilpailukykyisyyden säilyttämiseksi. Tehtävien muuttuminen tai häviäminen ei ole aina riippuvaista yksin työnantajasta vaan kilpailuympäristön muutoksista globaalissa markkinataloudessa (vrt. esim. Työministeriö 2002).

Esimiehen tukea kuvataan kvantitatiivisessa analyysissä kahden ulkoista dimensiota kuvaavan summamuuttujan kautta: pedagoginen johtajuus ja esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyvään työntekijään. Haastatteluissa yläkategorioiksi muodostuivat *Esimies tukijana ammatillisessa kehittämisessä ja ammatillinen kehittyminen työntekijän omalla vastuulla*, kun etsittiin vastausta siihen, miten esimiehen toiminta on vaikuttanut ikääntyvän työntekijän mahdollisuuksiin kehittyä ammatissaan.

Esimiesten pedagogiseksi johtajuudeksi nimitetty toiminta (ks. luku 4.3) koetaan tutkimusjoukossa kvantitatiivisessa analyysissä selkeästi. Pedagogiseen johtamistyyliin ja ikäjohtamisen malliin (Ilmarinen 1999) sisältyvät elementit: aidosti osoitettu arvostus, välittäminen ja tunnustuksen saaminen esimieheltä toimivat työtyytyväisyyden rakentajina (ks. luku 4.2). Tässä tutkimuksessa havaitaan, että pedagogisen johtajuuden lisääntyessä kasvaa ikääntyvien keskuudessa samanaikaisesti työtyytyväisyys ja ammatillinen itsetunto. Etenkin keski-ikäisillä yhteys on voimakkaampi kuin seniori-ikäisillä. On todennäköistä, että työminäkuva vahvistuu iän karttuessa ja että johtajuuden merkityssisältö yksilölle muuttuu työuran aikana. Lisäksi kun johtajuuden rooli on senioreille erilainen kuin nuoremmille, ei siirtyminen autoritaarisesta johtamiskulttuurista osallistavaan kulttuuriin ole 1930- ja 1940-luvuilla syntyneille itsestään selvää.

Työelämässä eletään johtamiskulttuurien taitekohdassa (vrt. Lavikka 2004a): toiminta vaatisi osallistavaa johtamista, missä työntekijät tekevät itse päätöksiä ja evaluoivat työtään, mutta käytännössä johtaminen vasta etsii uomiaan tälle toimintatavalle. Toisaalta uran loppupuolella ei esimiehen ikäasenteellisella käytöksellä ole enää yhtä suurta merkitystä työtyytyväisyyteen tai ammatilliseen itsetuntoon kuin aiemmin (vrt. Johansson 1997). Iän karttuessa voi vahva työminäkuva ”suojata” negatiivisilta kokemuksilta.

Haastatteluissa käy ilmi, että työntekijät osaavat ottaa vastuuta omasta ammatillisesta kehittämisestä ja analysoimaan omia tarpeitaan (Barnett 1999). He kokevat saavansa kannustusta ja arvostusta omalle toiminnalleen. Myöhäismoderniin ajatteluun verraten (vrt. luvut 3.3 ja 4.3) pedagoginen johtajuus tarjoaa työntekijälle ohjaajan, vaikka lopullinen vastuu itsensä

kehittämisestä käytännössä jää yksilölle. Samalla alalla pitkään toimiminen kasvattaa työntekijän asiantuntijuutta ja oman ammatin merkityksen ymmärtämistä. Näin lähestytään myös helpommin pedagogisen johtajuuden merkityssisältöä (vrt. Kahn & Wiener 1969; Sandberg 1994; 2001).

Hyvä ikäjohtaminen voi sisällöllisesti tarkoittaa samaa kuin yleisesti hyvä johtaminen, mutta ikäjohtamisessa esimiehen kyky havainnoida juuri ikääntyvälle työntekijälle merkityksellisiä asioita on kriittinen tekijä. Kun esimiehen negatiivinen asennoituminen ikääntyviin lisää työn ahdistavuutta, saattaa kyse olla myös siitä, että esimies ei kykene käsittelemään ja hyväksymään omaa vanhenemistaan (vrt. luku 4.2). Voidaan olettaa, että kovat johtamismenetelmät lisäävät ikääntyvien uupumista (Forss 1999; Ilmarinen 1999; Juuti & Vuorela 2002), kun taas pedagogisen johtamisen lisääntyessä negatiivinen asennoituminen ikääntyviin vähenee ja lisää samalla työtyytyväisyyttä, kuten tulokset osoittavat.

Esimiehet saavat yhä tärkeemmän pedagogisen roolin pyrkiessään vaikuttamaan työntekijöiden kykyyn ymmärtää yrityksen strategisia päämääriä ja toteuttaa työtä sen mukaan (vrt. luku 4.3). Kvantitatiiviset tulokset osoittivat, että paitsi visioinnilla, ilmaistulla huolella kilpailukyvyyn säilyttämisestä ja konkreettisesti osoitetulla tuella myös oppimismotivaatiolla sekä johtamistyyllillä on yhteyttä. Oppimista kannustavien ja tukevien toimenpiteiden toteutus työpaikoilla on rakentanut kuvaa pedagogisesta johtamistyylistä. Esimiestoiminta painottuu yhä enemmän työntekijöiden osaamisen esille tuomiseen ja sen oikeaan hyödyntämiseen sekä oman työn ymmärtämiseen. Osaamisen kehittäminen koulutuksen kautta muodostuu haastatteluissa keskeiseksi tavaksi kuvata esimiesten osoittamaa tukea. Esimiehet pyrkivät yhteisymmärryksessä työntekijän kanssa valitsemaan sopivat koulutukset ja jopa vaativat työntekijää aktivoitumaan. Työntekijä luottaa esimiehensä arviointikykyyn oman osaamisensa kehittämistä koskevilla kysymyksissä. Haastatteluissa käy ilmi, että esimiehen tuki osaamisen kehittämisessä painottuu useammin formaaleihin kuin informaaleihin oppimismenetelmiin tai -tilanteisiin. Informaalien oppimista tukevien tilanteiden kuvaaminen on vähäisempää. Ne perustuvat pääosin esimiehen ja työntekijän välisiin keskusteluihin.

Haastatteluissa työtytytmättömyys ilmaistaan esimiehen välinpitämättömyytenä kehittää työskentelyä yhdessä työntekijän kanssa. Herää kysymys, onko työskentelytavassa autoritaarisuuden ominaisuuksia, kyvyttömyyttä jakaa töitä vai tehdä yhteistyötä? Edellä mainittuihin tekijöihin voidaan liittää tiedon panttaaminen ja pelko oman aseman menettämisestä, jos tietoa jakaa alaisilleen (Franssila 2004, 252). Yhteistyökyvyttömyys voi olla merkinä myös työskentelytapojen kehittymättömyydestä tai kommunikaation häiriöistä (vrt. luku 4.3, sisäisen kommunikaation tyytyväisyyttä luovat ominaisuudet).

Toisaalta itseohjautuvuus ja riippumattomuus esimiehestä antaa mahdollisuuden ratkaista ongelmia itsenäisesti. Iällä ja kokemuksella halutaan ilmaista ylivoimaisuutta esimieheen nähden ja sitä kautta itse luoda arvo omalle osaamiselle. Se voi seniori-ikäisillä merkitä selkeää työminäkuvaa, joka on

kehittynyt pitkän työkokemuksen, vahvan ammattitaidon ja hyvän työhön liittyvän hallinnan tunteen (koherenssin) tuloksena (vrt. luku 3.2.2). Liiallinen ammatillisen ylivoimaisuuden osoittaminen voi tosin johtaa yhteistyöongelmiin tiimityöskentelyssä, varsinkin ryhmässä on hyvin kokemukseltaan erilaisia työntekijöitä (Franssila 2004, 258).

Esimiehen osoittamasta ikäsyrynnästä tässä tutkimusjoukossa kärsii häviävän pieni osa työntekijöistä. Ikään perustuvaa negatiivista asennoitumista havaitaan haastatteluissa vain vähän. Sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia esimiehistä ilmeni eri-ikäisten keskuudessa. Huonoa tai ikäasenteellista kohtelua ja pedagogisen johtajuuden kokemusta ei voida selkeästi sitoa tutkimuksessa käytettyihin ikäkatgorioihin, vaikka kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan seniori-ikäisistä on suoranaista ikäsyryntää kokenut prosentuaalisesti useampi kuin keski-ikäisistä.

6.5 Ikääntyvien kokemus itsestään työkontekstissa

Toisena tavoitteena tutkimuksessa on saada selville, miten ikääntyvät työntekijät kokevat itsensä työkontekstissa. Työpaikan antamien ja ilmaisemien mahdollisuuksien sekä oman työmotivaation ja kykyjen yhdistelmä liitettynä iän mukanaan tuomiin positiivisiin ja negatiivisiin efekteihin antaa käsityksen yksittäisen työntekijän työminäkuvasta. Ikääntyvän yksilön roolikokemus sekä työntekijänä että uuden oppijana voi olla hyvin erilainen kuin heidän vanhempiensa, koska työelämän muutos ja siihen liittyvät vaatimukset johtavat ennalta arvaamattomiin muutoksiin myös työroolissa. Rooliin liittyvät vaatimukset uuden tiedon omaksujana koko työuran ajan käyvät yhä ratkaisevammaksi (Zuboff 1990; Ojala 2000; Huuhtanen & al. 2000).

6.5.1 Ikääntyvän kokemus itsestään työntekijänä

Tarkasteltaessa, miten ikääntyvä kokee itsensä työntekijänä keskityttiin sisäisiä ulottuvuuksia kuvaaviin summamuuttujiin: työtyytyväisyys, ammatillinen itsetunto ja työn ahdistavuus. Muuttajat kuvaavat työntekijän suhdetta työhön, motivoituneisuutta ja työhön liittyviä sekä positiivisia että negatiivisia tunteita ja asenteita.

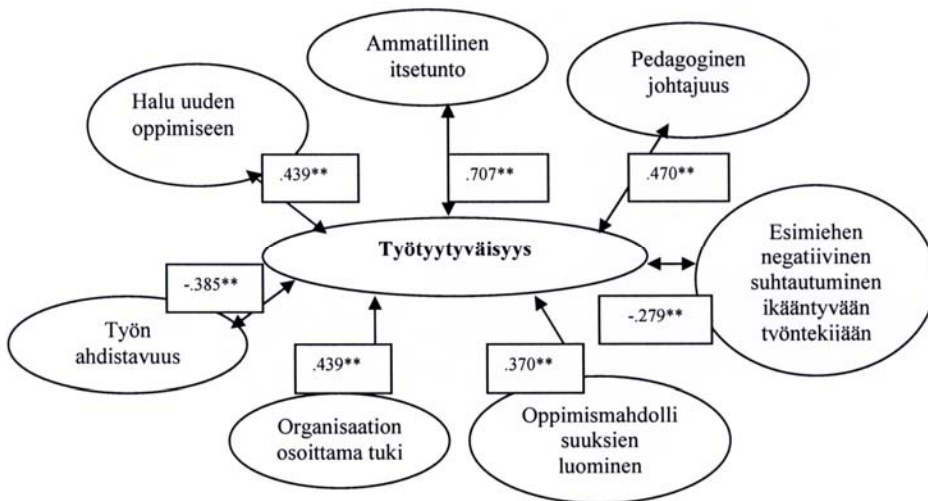
Työtyytyväisyys

Deskriptiiviset arvot työtyytyväisyys -muuttujalla koko tutkimusryhmässä ovat $M=3.88$ ($SD = .80$; vaihteluväli 1.2–5.0). Tutkimusryhmässä työtyytyväisyyttä koetaan yleisesti kohtuullisen paljon. Työtyytyväisyyden sisältö muodostuu tässä tutkimuksessa sekä työssä viihtyvyydestä että työn keskeisyydestä elämässä. Lisäksi työn merkitys yksilölle muodostaa tärkeän perustan elämäntilanteelle (vrt. esim. Casey 1995; Feldt 2000).

Ulkoisen dimension muuttajat korreloivat selkeästi työtyytyväisyyden kanssa, kuten edellä on todettu (luku 6.4). Porterin ja Lawlerin laajennetun

odotusarvoteorian mukaan työn suorittamiseen ja lopulta työtyytyväisyyteen vaikuttaa organisaation tuki, organisaation toimintatavat sekä roolin selkeys, joihin kahteen viimeksi mainittuun esimiehen toiminnan vaikutus on olennainen tekijä. Työtyytyväisyyden syyt ovat vahvasti organisaatio- ja johtamisriippuvaisia. (vrt. kuvio 6.1.)

Työtyytyväisyys korreloi erittäin voimakkaasti ammatillisen itsetunnon kanssa ($r=.707; p<.01$). Tuloksen perusteella on vaikea päätellä kumpi muuttujista on syy ja kumpi seuraus, mutta tilastollinen yhteys on kiistaton. Kausaalisuhteen todistaminen on vaikeaa, koska esimerkiksi ajallinen järjestys (syynt oltava ennen seurausta) on vaikea määrittää tai seuraus voi aiheutua myös muista tekijöistä (Heikkilä 2001, 204–205). On kuitenkin todettava, että työtyytyväisyyden syitä etsivissä teorioissa on havaittu, että persoonallisuuteen liittyvillä piirteillä (elämänhallinta ja itsearvostus) on merkittävä osuus tyytyväisyyden kokemisessa (vrt. Furnham 1992). Ammatillisen itsetunnon taustalla ovat merkityksellisiä tekijöitä ammattiin liittyvä kokemus ja asiantuntijuus, jotka vaativat kehittyäkseen aikaa. Muut sisäisen dimension muuttujat saavat myös vahvat korrelaatiot. Lisääntynyt työtyytyväisyyden tunne, kuten voidaan olettaakin, vähentää työn ahdistavuutta ($r=-.385; p<.01$). Lisäksi työtyytyväisyys korreloi selkeästi halu oppia uutta -muuttujan kanssa ($r=.439; p<.01$), joten lisääntynyt työtyytyväisyys pitää yllä lisääntynyttä oppimismotivaatiota. Seuraavassa kuviossa (6.1) on esitetty työtyytyväisyyden ja muiden muuttujien väliset korrelaatiot.



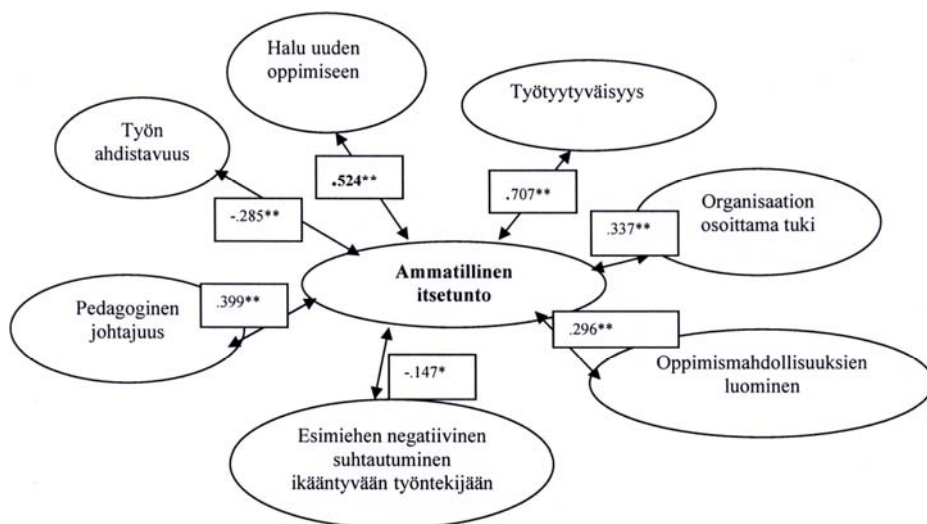
Kuvio 6.1 Työtyytyväisyyden kanssa korreloivat sisäisen ja ulkoisen dimension muuttujat (**= $p<.01$)

Työtyytyväisyyttä esiintyy enemmän esimiesasemassa olevien kuin ei-esimiesten keskuudessa ($M_e = 4.19$, $SD = .53$, $M_{ee} = 3.79$, $SD = .81$, $p < .05$). Esimiesasema tuottaa varsinkin miesten keskuudessa vahvempaa työtyytyväisyyttä kuin ei-esimiesasemassa olevilla ($M_{em} = 4.15$, $SD = .71$, $M_{eem} = 3.75$, $SD = .83$, $p < .01$). Voidaan olettaa, että työn haasteellisuus ja tyydytyksen tunne koetaan voimakkaampana kuin esimiesaseman tuoma rasitus. Toisaalta sitoutuneisuus työhön on kuvaavaa useille esimiehille ja se voi toimia merkityksellisenä tekijänä jatkuvasti muuttuvassa työelämässä.

Ammatillinen itsetunto

Sisäisen dimension toinen muuttuja on ammatillinen itsetunto. Deskriptiiviset arvot ($M = 3.85$, $SD = .71$, vaihteluväli 1.86–5.0) osoittavat, että se koetaan koko tutkimusjoukossa vahvana. Ammatillinen itsetunto kuvaa työntekijän omaa mielikuvaa itsestään työntekijänä. Kuten minäkuvassa yleensä, tässäkin on mukana sekä oma että toisten osoittama arvostus. Lisäksi ammatillinen itsetunto kuvaa oman työn arvostusta.

Osaaminen ja asioiden hallinta luo varmuutta ja yksilö voi säädellä omassa elinpiirissään tapahtumia. Tämä elämänhallinta muovautuu työntekijöillä työssä koettujen onnistumisien tai epäonnistumisien pohjalta. Työntekijät, joilla on korkea ammatillinen itsetunto kokevat työtyytyväisyyttä ja heidän elämänhallinnan tunteensa (koherenssi) lisääntyy (ks. luku 2.4). Esimiehen ikäasenteellisuus ei korreloi yhtä vahvasti ammatillisen itsetunnon ($r = -.147$, $p < .05$) kuin työtyytyväisyyden ($r = -.279$, $p < .01$) kanssa. Huomionarvoista on myös se, että halu uuden oppimiseen korreloi ammatillisen itsetunnon kanssa vahvasti ($r = .524$, $p < .01$), mikä korrelaatio on voimakkaampi kuin työtyytyväisyyden ja halu uuden oppimisen välillä ($r = .439$, $p < .01$). On oletettavaa, että vahva ammatillinen itsetunto pitää yllä oppimismotivaatiota. Toisaalta voidaan myös miettiä, onko oppimismotivaation vahvuus syynä ammatillisen itsetunnon vahvuuteen.



Kuvio 6.2 Amatillisen itsetunnon korrelaatiot (**= $p < .01$, *= $p < .05$)

Taustamuuttujia tarkasteltaessa esimiesasema ($p = .016$) osoittautuu myös ammatillista itsetuntoa selittäväksi tekijäksi, kun kovarianssianalyysimallissa on toisena kiinteänä tekijänä ikäryhmä. Lisäksi keskiarvojen vertailussa saadaan erittäin merkitsevä tulos esimiesasemassa ja ei-esimiesasemassa toimivien välille. Tutkimusryhmän esimiehillä ammatillisen itsetunnon taso on keskimääräistä korkeampi kuin ei-esimiehillä ($M_e = 4.19$, $SD = .47$, $M_{ee} = 3.76$, $SD = .74$, $p < .01$). Miesten keskuudessa keskiarvojen ero on selkeämpi ($p < .001$) kuin naisten keskuudessa ($p < .05$).

Työn ahdistavuus

Työhön liittyvät negatiiviset tunteet on tiivistetty työn ahdistavuus-muuttujaksi, jonka deskriptiiviset arvot ovat $M=1.67$ ($SD = .64$, vaihteluväli 1.0–5.0). Keskiarvon mukaan ahdistavuutta työssä tutkimusryhmässä koetaan suhteellisen vähän. Tarkasteltaessa keskiarvovertailuja eri taustamuuttujien (esim. ikä, sukupuoli, koulutus) suhteen käy ilmi, että tilastollisesti merkitseviä tuloksia ei työn ahdistavuus -muuttujalla ole.

Viitteitä työn ahdistavuuden syihin voidaan havaita korrelaatioissa esimiehen toiminnan vaikutuksesta ikääntyvään työntekijään, kuten jo aiemmin todettiin lisääntynyt esimiehen negatiivinen suhtautuminen lisää työn ahdistavuuden tunnetta. Mielenkiintoista on kuitenkin se, ettei pedagoginen johtajuus korreloi työn ahdistavuuteen. Esimiehen johtamistyyli ei siis ole selkeä syy työn

ahdistavuuden kokemukseen. Sen sijaan samalla kun työn ahdistavuuden tunne vahvistuu heikkenee oppimismotivaatio ($r = -.440$, $p < .01$), työtyytyväisyyden tunne ($r = -.385$, $p < .01$) ja ammatillinen itsetunto ($r = -.285$, $p < .01$) selkeästi.

Ikävertailu

Ikäkategorioiden jaettuna työtyytyväisyys, ammatillinen itsetunto ja työn ahdistavuus muuttujien deskriptiiviset arvot eivät poikkea eri-ikäisillä eikä verrattuna koko tutkimusryhmän arvoihin. Seniori-ikäisten työtyytyväisyys – muuttujan keskiarvo on 3.88 (SD = .78). Keski-ikäisten vastaava keskiarvo on 3.87 (SD = .81). Keskiarvojen välinen ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Ammatillinen itsetunto-muuttujan arvot noudattelevat samaa tasoa: seniori-ikäisten keskiarvo 3.84 (SD = .74) ja keski-ikäisten keskiarvo 3.85 (SD = .71). Työn ahdistavuus vaikuttaa kohoavan iän myötä ($M_{si} = 1.78$, SD = .70 ja $M_{ki} = 1.63$, SD = .63), mutta tilastollisesti keskiarvojen ero ei kuitenkaan ole merkitsevä.

Työtyytyväisyyden kohottajina toimivat molemmissa ikäryhmissä lähes yhtä voimakkaina tekijöinä lisääntynyt ikääntyvän ammatillinen tukeminen ja pedagoginen johtamistyyli, etenkin keski-ikäisillä, kuten aiemmin todettiin. Työtyytyväisyys ja muut sisäisen dimension muuttujat korreloivat keskenään vahvasti kummassakin ikäryhmässä. Työtyytyväisyyttä ohjaa seniori-ikäisillä heikommin oppimismotivaatio ja ammatillinen itsetunto kuin keski-ikäisillä ($r_{si} = .313$, $p < .01$, $r_{ki} = .514$, $p < .01$ ja $r_{si} = .648$, $p < .01$, $r_{ki} = .715$, $p < .01$). Ammatillinen itsetunto ja oppimismotivaatio käyttäytyvät samansuuntaisesti ($r_{si} = .428$, $p < .01$, $r_{ki} = .592$, $p < .01$). Esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyvän työntekijän ammatilliseen itsetuntoon näyttää menettävän merkityksensä iän lisääntyessä, koska heikko korrelaatio muuttujien välillä on vielä keski-ikäisten ryhmässä, mutta seniori-ikäisillä ei korrelaatiota muuttujien välillä enää ole ($r_{ki} = -.170$, $p < .05$, $r_{si} = -.086$).

Haastattelut

Kysymysalue 4. Millainen koet olevasi työntekijänä?

Haastatteluista voidaan tiivistää neljä alakategoriaa, jotka edelleen supistetaan kahdeksi yläkategoriaksi. Korkea työmoraali kaikkine eri vivahteineen nimetään *Protestanttisen työetiikan mukainen lojaliteetti ja oman työn arvostus* -kategoriaksi. Ikääntyneen työntekijän luovuttaminen ja itsekäs välinpitämättömyys nimetään *Tavoiteltavien työarvojen muuttuminen seesteisyydeksi* -kategoriaksi (ks. taulukko 6.8).

Taulukko 6.8 Ikääntyvien mielikuvat itsestä työntekijänä

Yläkategoria I Protestanttisen työetiikan mukainen lojaliteetti ja oman työn arvostus	Yläkategoria II Tavoiteltavien työarvojen muuttuminen seesteisyydeksi
Alakategoriat: 1. Luotettava työntekijä 2. Ammattiylpeys	Alakategoria: 1. Luovuttaminen 2. Itsekäs välinpitämättömyys

Poikkeuksetta haastatellut työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja pyrkivät tekemään parhaansa protestanttisen työetiikan mukaisesti. Heillä on käsitys itsestään ahkerina ja työnantajaa kohtaan lojaaleina työntekijöinä. Haastatteluissa on kuitenkin havaittavissa, että lähestyttäessä eläkeikää työntekijöiden käsitykset työhön liittyvästä kontekstista muuttuvat: työ tehdään edelleen hyvin, mutta työn saama arvo elämässä kokonaisuudessaan on saavuttanut toisen tason. Tilannetta voidaan verrata Kanferin ja Ackermanin (2004) päätelmään työn tavoitearvon heikkenemisestä, jota he selittävät ikäsidonnoisilla tekijöillä. Ikääntyvillä ei ole enää tarve pyrkiä jatkuvasti uusiin tavoitteisiin ja siksi he voivat antaa itsellensä mahdollisuuden tarkastella työtä toisesta näkökulmasta. Lisäksi suhde työtovereihin saa avarammat puitteet. Henkisen tilan antaminen nuoremmille on osa luovuttamisprosessia, joka toimii luonnollisena osana seniori-ikäisten elämänsykliä. On huomattava, että tutkimusjoukossa ei havaita erityistä kiirettä eläkkeelle, koska vain 16 % vastaajista toivoi eläkkeelle pääsyä ennen 60. ikävuotta.

Protestanttisen työetiikan mukainen lojaliteetti ja oman työn arvostus

Työelämässä pitkään olleet ikääntyvät arvioivat itseään yleisesti työteliinä ja kuvaavat työn merkitystä itselleen erilaisten adjektiivien avulla. Suhde työhön ja työn tekemiseen on kiinteä. Lojaalisuus työnantajaa kohtaan ja jopa yrityksen etu kuvastuu vastauksista. Haastateltavat ilmaisivat olevansa ahkeria ja tunnollisia. Luotettavuus työntekijöiden haastatteluissa ilmeni useina erilaisina lausumina. Se käy ilmi täsmällisyytenä, huolellisuutena, tarkkuutena ja toisaalta tyytyväisyytenä ja ylpeytenä siitä, että kokee tekevänsä työnsä hyvin. Luotettavuus on työssä tärkeä hyve, joka korostuu vastuksissa.

H1 (45) ”Kyllä mä olen sillä tavalla huolellinen ja huomaan sitten ku mä oon ollu kesälomalla, et kesäapulainen niin ei oo ollutkaan tarkka, kaikenlaisia virheitä tulee ja mä oon tyytyväinen itseeni, että silloin ei tapahdu virheitä kun mä oon paikalla.”

H2 (60) ”...se on vähän sitä kun mä oon niin tarkka (tauko) Tää on niin millintarkkaa peliä, et ei siinä voi huiskia.”

H3 (63) "Ehkä olen vähän turhankin sääntillinen ja tunnollinen välillä!"

H5 (47) "Oon hyvä ja ahkera (tauko) Teen töitä enkä istu kahvilla!"

Luotettavuuteen liittyy lisäksi työnantajan etua ajatteleva suhtautuminen, mikä toisaalta ilmentää myös ylpeyden tunnetta omista aikaansaannoksistaan, vaikka tietty epäily työnantajan arvostuksesta on olemassa. Pitkän työuran aikana työntekijä on pyrkinyt tekemään parhaansa. Lisäksi työn kehittämisen halu ja näkemys oman työn tärkeydestä antaa kuvan sitoutumisesta omaan ammattiin. Sekä oma että yrityksen etu käy suoraan ilmi yksittäisestä vastuksesta. Samalla sekä sitoutuneisuus että antautuminen eri tehtäviin koetaan tärkeäksi oman uran kannalta.

H3 (63) "Jos katsotaan, mitä mä oon tehny täällä niin mä olen ollu hyödyks talolle ja hurjankin paljo on tullu tehty. Jos rupee tätä historiaa kattomaan...ja olen edelleenkin tänä päivänä (tauko) yritän asioita tossa kehittää ja viedä eteenpäin, uusia juttuja.(tauko)En tiedä, työnantaja voi tietysti olla erimieltä."

H8 (46) "Tää kaikki 25 vuotta mitä mä olen oon täällä ollu niin tavallaan mä oon vaan ajautunu tehtävästä toiseen, mutta se on myös sitä, että kun niinku on aktiivinen ja haluaa viedä asioita eteenpäin." [---] "Haluun siirtyä sellaisiin tehtäviin, mitkä mä nään, että se nyt tän hetken tilanteeseen nähden sekä mun että yrityksen etu, että mä teen nyt näitä ja näitä hommia."

Ylpeys työstä ja tietoisuus oman ammatillisen osaamisen erinomaisuudesta ovat tärkeitä ominaisuuksia, joita halutaan korostaa. Vaikka olisi työuran aikana ollut asioista, jotka eivät aina ole tuntuneet onnistuvan tai työntekijä on kokenut kärsineensä epäoikeudenmukaista kohtelua, on olemassa jotain, mitä häneltä ei voi viedä: ammattiylpeys. Haastateltavat haluavat korostaa olevansa vahvoja omalla alallaan. Ammattiylpeyden olemassaoloa voi verrata ammatillisen itsetunnon vahvuuden osoitukseen.

H1 (45) "Ammattiylpeys on tallella!"

H4 (50) "...mulla on niinku määrätyn alueen tuntemus voi sanoa rautanen. Mä tiään mitä asiakas haluaa ja tarvitsee. Et se on sellanen, mikä pitää sitten hyvin pinnalla tässä hommassa. Koska aina löytyy nuoria kollegoja, jotka osaa sen koodin tekemisen, mutta se mitä pitää koodata se on niinku se! "

Tavoiteltavien työarvojen muuttuminen seesteisyydeksi

Iän ja kokemuksen lisääntymisen myötä suhde työhön ja koko kontekstiin on haastateltavilla muuttunut. Turha tai ylimääräinen rehkiminen ja työlle uhrautuminen on vähentynyt. Töitä ei samalla tavalla murehdita kuin nuorena. Työ eivät enää valvota öisin eivätkä kaikki virheet tunnu enää katastrofeilta.

H2 (60) "Mä oon ainakin vanhentunut ja oppinut olla välittämättä ihan kaikesta (esimiehessä). (tauko) Ehkä sitä tulee vähän sitten sellanen, että olkoon! Tää (työsäolo) on myös henkilökemialla."

H3 (62) "No, olen kyllä vähän turhankin sääntillinen ja tunnollinen (työssä), ei kyllä enää tarttis olla..."

H4 (50) "Sanotaan, että se (ikä) tuo semmosta kokemusta ja muuta, että tavallaan niinku turhat hermot on poissa. Eli niinku osaa tavallaan, niinku silleen tasasesti, tasaseen tahtiin voi edetä, kaikkien kanssa ei tarvitse poukkoilla."

H6 (62) "En ainakaan stressaa enää niin hirveesti. Silleen on jotenkin muuttunu mikä on tärkeätä. (tauko) Tietysti inhoo tappioita ja taas rahaa menee ja aikaa menee. Mut mä en ota silleen sitä, että se on vaan mun vika (tauko) että istuis yökaudet ja pyörittelis sitä asiaa. Sen mä oon huomannu, että yritäkö mä enää niin paljon, muuta ku sit kun todella pyydetään."

H7 (60) "No, on tietysti työtovereihin ja esimieheen suhtautuminen muuttunu. Ymmärrän heitä enemmän kuin silloin nuorempana. Kyllä yritän olla positiivinen ja pärjätä kaikkien kanssa."

Esimerkeissä voidaan havaita luovuttamista: lopullisen vastuun siirtämistä muille. Ihmissuhteissa ymmärretään työtovereita paremmin ja annetaan heille periksi herkemmin (luovuttaminen). Eläkeiän läheisyys on havaittavissa myös välinpitämättömyytenä, joka ei ole ilkeää tai tahallista sinänsä, vaan mieluummin tunnollisen työntekijän pitkän työuran tervettä itsekkyyttä (itseks välinpitämättömyys). Yhteistä esimerkeissä on vastaajien ikä: he kaikki kuuluvat yhtä lukuun ottamatta tutkimuksen vanhimpiin vastaajiin.

6.5.2 Ikääntyvän kokemus itsestään oppijana

Ikääntyvän kokemusta itsestään oppijan roolissa tarkastellaan pääasiassa *halu uuden oppimiseen* -summamuuttujan avulla. Se kuvaa työntekijän motivoituneisuutta kehittää työtään, omaksua uusia taitoja ja suhtautumista oppimiseen ikääntymisen näkökulmasta. Koko tutkimusryhmää tarkasteltaessa halu uuden oppimiseen – muuttujan keskiarvoksi muodostui 4.11 (SD = .66, vaihteluväli 1.88–5.0). Lisäksi tutkimusryhmän työntekijöillä on selkeästi halua uusiutua. Motivaatio työskennellä oman työnsä kehittämiseksi on korkealla ja usko omiin kykyihin sekä oppimiseen on erittäin positiivinen. Yksittäisiä muuttujia tarkasteltaessa havaitaan, että tutkimusjoukon halu oppia on vahva (Var53 Haluan pysyä ammatissani ajan tasalla), koska täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämien kanssa oli 91,3 % vastaajista. Uusia menetelmiä työssään oli valmis omaksumaan n. 80 % vastaajista (Var31 Olen halukas omaksumaan uusia työmenetelmiä).

Jatkuva muutos työelämässä aiheuttaa tarpeen tietojen ja taitojen jatkuvaan päivittämiseen ja uudistamiseen. Noin 55 % vastanneista (N=260) ilmoittaa, ettei selviä nykyisillä taidoillaan eläkeikään. Tämä joukko on keskimääräistä halukkaampaa uuden oppimiseen kuin se joukko, joka kokee selviävänsä nykytaidoillaan eläkeikään ($M_{eis} = 4.21$, $SD = .59$, $M_{ks} = 3.97$, $SD = .70$, $p < .005$) ja jolta puuttuu motiivi oppimiseen. Toisaalta myös alle vuoden nykyisessä tehtävässä toimineet kokivat eniten halua uuden oppimiseen (ks. liitetaulukko 11.4).

Oppimismotivaatio on vahvasti yhteydessä työtyytyväisyyteen ja ammatilliseen itsetuntoon. Kuten jo aiemmin todettiin korrelaatioanalyyseissä, ovat oppimismotivaation sekä työtyytyväisyyden ja ammatillisen itsetunnon väliset

korrelaatiot selkeät. Lisäksi lisääntynyt oppimismotivaatio vähentää työn ahdistavaa vaikutusta. Ulkoista dimensiota tarkasteltaessa havaitaan lisäksi, että halu uuden oppimiseen -muuttuja korreloi kohtuullisen selkeästi organisaation osoittama tuki- ja pedagoginen johtajuus -muuttujien kanssa. Oppimishalun ja koetun tuen välinen yhteys on ilmeinen. Sekä esimiehen että koko työorganisaation tai työyhteisön osoittama tuki on tärkeää työntekijöiden motivaation ja ammatillisen kehittymisen kannalta.

Kyselylomakkeen avoimista vastauksista kerätyistä tuloksista käy ilmi, että tutkimusryhmän (N=212) käsitykset siitä, mitä työssä oppiminen heidän mielestään on, paitsi että se osoittaa, miten he määrittelevät työssä oppimisen, niin se kuvaa, miten he käsittelevät omassa työkontekstissaan jokapäiväisessä toiminnassa tapahtuvaa oppimista. Vastauksista käy ilmi (ks. liite 6), että työssä oppiminen merkitsee työntekijöille pääasiassa kokemuksen kautta oppimista työtä tekemällä (31 %). *"Työ tekijäänsä opettaa!"* -lause on kaikkein eniten käytetty kuvaus. Toiseksi eniten vastauksissa kuvataan teorian soveltamista käytäntöön ja sitä, miten koulutuksen opit muuttuvat ammattitaidoiksi käytännön työssä (12.3 %). Toisilta oppiminen kuvaa juuri työssä oppimista 7.4 %:n mielestä. Suoraan yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtuvaa oppimista kuvataan työssä oppimisena 7.4 %:ssa vastauksista. Lisäksi voitiin tiivistää omaehtoisen oppimisen kategoria, jossa korostui oma-aloitteisuus työssä oppimisen määrittäjänä (5 %). Uusien taitojen opettelu on selkeästi kaksijakoista; on tilanteita, joissa opettelu on enemmän tietoista toimintaa kuin toisissa. Työtehtävien suorittaminen sekä yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen kuvaavat tilanteita, joihin työntekijä usein tahtomattaan joutuu (vrt. sattumanvarainen oppiminen) Toisilta oppiminen ja teoretietojen käyttäminen työtilanteissa on toimintaa, joka perustuu taas tiedostettuun tietojen ja taitojen kehittämiseen (vrt. informaali oppiminen ja Billett'n *workplace pedagogy*).

Ikävertailu

Jaettaessa tutkimusryhmä ikäkategorioiden keskiarvoissa on seniori-ikäisten keskiarvo matalampi ($M = 3.81$, $SD = .72$) kuin keski-ikäisten ($M = 4.20$, $SD = .59$). Ero on tilastollisesti merkitsevä ($p < .01$). Halu oppia uutta on keski-ikäisillä vahvempi kuin seniori-ikäisillä. Erittäin merkitsevä ero on keski-ikäisten ja seniori-ikäisten miesten välillä ($M_{kim} = 4.24$, $SD = .60$, $M_{sim} = 3.76$, $SD = .72$, $p < .001$) seniori-ikäisillä (vaihteluväli 1.88-5.0) keski-ikäisillä (vaihteluväli 2.25-5.0). Yksittäisten muuttujien frekvenssejä tarkasteltaessa havaittiin, että iän lisääntyminen näkyi vain vähän, kun kyse oli iän merkityksestä omaan oppimiseen (Var34 Olen mielestäni liian vanha oppimaan uusia asioita). Kun koko tutkimusryhmästä väittämän kanssa oli täysin tai jokseenkin eri mieltä 94 % niin seniori-ikäisistä vielä 89 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä.

Etsittäessä selittävää tekijää halu oppia uutta -muuttujalle ilmenee, että ikäryhmä sai erittäin merkitsevän arvon ($p = .000$), kun toisena kiinteänä muuttujana on peruskoulutus ja kovariaatteina toimivat työtyytyväisyys- ja työn ahdistavuus-

muuttujat on vakioitu. Selittävä tekijä (ikäryhmä) saa saman merkitsevyysarvon ($p = .000$) kun kovarianssianalyysimallissa (main effect) on kiinteinä tekijöinä ammatillinen koulutus ja ammatillisesti täydentävä koulutus. Paitsi ikä myös korkeampi koulutustaso, voi selittää halua uuden oppimiseen. Keski-ikäisillä on sekä peruskoulutustaso että ammatillinen koulutustaso korkeampi kuin senioreilla. Ylioppilastutkinnon suorittaneet kokevat keskimäärin vahvemmin halua uuden oppimiseen kuin kansa- tai keskikoulun suorittaneet ($M_{kiyo} = 4.36$, $SD = .53$, $M_{kikk} = 4.00$, $SD = .61$, $p < .001$). Ammatillisen koulutustaustan tarkastelussa taas yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneet ovat keskimääräistä halukkaampia uuden oppimiseen ($p < .001$) (liitetaulukko 11.1). Koulutustaustan ja työminäkuvan välisiin yhteyksiin palataan tarkemmin luvussa 6.6.

Oppimismotivaation herättäminen on sekä seniori-ikäisillä että keski-ikäisillä riippuvaista koetusta tuesta ja pedagogisesta johtamistavasta. Halu uuden oppimiseen korreloi organisaation osoittaman tuen ($r_{si} = .380$, $p < .01$, $r_{ki} = .268$, $p < .01$), oppimismahdollisuuksien luomisen ($r_{si} = .256$, $p < .05$, $r_{ki} = .187$, $p < .01$) ja pedagogisen johtajuuden ($r_{si} = .269$, $p < .05$, $r_{ki} = .248$, $p < .01$) kanssa merkitsevästi. Huomionarvoista on se, että seniori-ikäisillä yhteys on kaikissa korrelaatioissa vahvempi.

Ikä vaikutti lisäksi työuran varrella niin, että keski-ikäiset esimiehet kokevat halun oppia uutta voimakkaampana kuin seniori-ikäiset esimiehet ($M_{kie} = 4.43$, $SD = .41$, $M_{sie} = 3.73$, $SD = .78$, $p < .01$). Samansuuntainen on keskiarvojen merkitsevyys keski-ikäisten ja senioreiden kesken ei-esimiesten joukossa ($M_{kiee} = 4.15$, $SD = .62$, $M_{sise} = 3.83$, $SD = .72$, $p < .01$). Esimiesasemalla sinänsä ei näytä kuitenkaan olevan vaikutusta oppimismotivaatioon.

Haastattelut

Kysymysalue 5: Millainen koet olevasi oppijana työssä?

Haastateltavien on vaikea asettaa itsensä oppijan rooliin. He eivät ole usein ajatelleet itseään siinä roolissa varsinkaan työkontekstissa. Haastattelija joutui tarkentamaan kysymystä erilaisilla lisäkysymyksillä. Peruskysymyksenä käytettiin kysymystä: ”Millaisena sinä koet itsesi oppijana työssä?” Jäljempänä on esitetty myös haastattelijan (IW) tekemiä tarkentavia kysymyksiä.

Kategorioiden muodostaminen haastateltavien käsityksistä itsestään oppijana osoittautuu tässä tapauksessa rajoitetuksi. Selkeitä abstrahoinnin kohteita ei voitu hahmottaa. Haastatteluista on pyritty kuitenkin löytämään jotain lausumien takana olevaa, ts. piilossa olevia viestejä (vrt. Kyngäs & Vanhanen 1999, 4), joita voidaan käyttää analyysissä hyödyksi.

Haastateltavat kertoivat mieluummin, halusivatko he oppia uutta tai millaiset mahdollisuudet heillä on oppimiseen, mutta itseään oppijoina heidän on vaikea kuvailla. Voidaan olettaa, että heillä ei ole sanoja tai käsitekarttaa kuvailemaan

itseään ko. roolissa. Haastatteluiden pohjalta muodostuu kolme erillistä kategoriaa, joita ei voida koota yhteisen yläkategorian alle.

Yleisesti haastateltavilla on intoa ja halua oppia sekä työelämään että vapaa-aikaan liittyviä asioita. He ilmaisivat selkeästi halunsa olla mukana kehityksessä ja seurata ammattiaan koskevia uudistuksia. Toisaalta selkeä valikoivuus oppimisessa on vallalla. He luottivat kykyynsä oppia juuri sitä, mitä halusivat. Mielenkiintoista on se, että tarve tietää toistuu useissa vastauksissa. Toisaalta työn vaatimukset edellyttävät jatkuvaa tiedon ylläpitoa.

H3 (63) "Tää tekninen ala on kyllä sellanen, että se kehittyy kaiken aikaa ja kyllä mä tykkään seurata tota kirjallisuutta ja muuta sellasta. Kaikessa oon pyrkiny oleen aktiivisesti mukana."

H8 (46) "Kyl mä haluan olla mukana oikeastaan kaikessa uudessa."

Samasta asiasta kuin edelliset yksi vastaajista kertoo objektiivisesta näkökulmasta, mitä hänen työyhteisössään edellytetään oppijalta: jatkuvaa aktiivisuutta oman työnsä ajan tasalla pitämisessä ja tietojen päivittämisessä. Oppijan tulee osata kommunikoida kollegojen kanssa rakentaakseen omaa osaamistaan.

H4 (50) "Koko ajan oppii jotain uutta, vaikka kuinka olis käynyt kurssit ja muuta niin sitten vielä käytännössä, sitten tulee jotain asioita siihen liittyen...mut niinhän se meillä menee, monet asiat kysytään mites tää asia sitten niin joku toinen tietää sen." [---] "Kyl se (joka ei kysy), voi sanoo, että tipahtaa kyllä sieltä. Koska tää on jatkuvaa oppimista."

Työntekijän halu ymmärtää työnsä merkitys osana kokonaisuutta luo mahdollisuuden laajempaan ajatteluun työssä esiintyvistä syistä ja seurauksista.

H6 (62) "Haluan niinku selvittää, en tiedä onko se vain työssä, mutta ehkä muuallakin, mut tota halua tietää vähän laajemminkin, että miks tekee näin. Haluis vähän tarkemmin tietää sitä kokonaisuutta, mistä tekee jotain osaa."

Oppiminen nähdään tietyissä rajoissa toimivaksi. Esimerkiksi oppimisen kohde ja opeteltavan asian kiinnostavuus vaikuttaa haluun oppia. Oppiminen koetaan helpommaksi kuin opitulla on käytännön merkitystä. Kun opittavalla asialla on omaa työhön liittyvä vaikutus, koetaan oppimisen soveltaminen helpommaksi.

H2 (60) "Mä lähtisin mukaan ja jos se aihe olis se mikä mua kiinnostaa niin anti mennä vaan! Se on just sitä mikä kiinnostaa niin sitte sitä on hyvä tehdä, mutta jos se ei kiinnosta niin ei kiinnosta. Motivoitunuthan siinä työssä ja opiskelussa pitää olla."

H8 (46) "...mut sit taas semmoset kokonaisuudet mulla pysyy hyvin päässä ja vois sanoo, et semmoset kun ymmärtää asioiden yhteyksiä...ja sit semmoset, sillä tavalla mä opin, että mä nähtävästi yritän kauheesti soveltaa sitä heti mun työhön."

IW: "Pidätkö sä itseäs hyvänä oppijana?"

H3 (63) "Eli että opinko helposti? No, jos on sellanen asia, joka kiinnostaa, silloin se varmasti menee perille ja opin helposti, mut jos se on joku tylsä juttu niin voi olla että ei ihan tarkennu."

Muisti on ainoa fysiologinen ominaisuus, johon haastateltavat viittasivat käsitellessään oppijan ominaisuuksia. Vain yksi kahdeksasta mainitsi huonon muistin haittaavan oppimista. Huonomuistisuuden kokemus ei aina ole ikäriippuvainen. Psykkinen kuormittuneisuus saattaa myös aiheuttaa huonomuistisuutta.

IW: "Millaisena sä näkisit itses oppijana?"

H1 (45) "Mä oon aina ollu huono oppimaan ja mulla on hirveen huono muisti, mutta kyllä jos on mielenkiintoista asiaa niin kyllä varmasti oppisin."

H2 (63) "Mun mielestä muisti pelaa ja hoksottimet on kunnossa, ettei siinä kai ole mitään...(tauko) innovatiivisuutta edelleen on."

Yksilölliset ominaisuudet kuvataan kokemusten kautta opittuna rohkeutena uusiin haasteisiin ja omaan potentiaaliin luottamisena.

IW: "Millainen sä kokisit olevas oppijan roolissa?"

H6 (62) "No tota, sanotaan joissakin tapauksissa saattaa se alotuskynnys (aloittaa jotain uuttua) tuntua korkealta. Mutta ei oo enää niin vaikeeta kun aikasemmin. Mie oon kyllä ollu aina sitä mieltä, että kun on oikeen pahasti itsensä munannu niin sen jälkeen ei tarvitse pelätä mitään!"

Yksilöllisiin ominaisuuksiin voidaan lukea kuuluvaksi myös uskalluksen puute. Työntekijä kokee oppimisen sinänsä positiivisena asiana, mutta kuten seuraavassa esimerkissä työntekijä näkee useita negatiivisia tai epäilyttäviä yksityiskohtia, jos hän alkaisi opiskella.

H1 (45) "En mä kumminkaan ryhdy siihen (jatkokoulutukseen) vaan mä luulen, että mä oon tässä niin kauan kun mä jaksan. Se on niin paljon helpompi vaihtoehto ja sitten mä joutuaisin tota opiskelee ilman palkkaa ja siihen mä en halua ja sitte viel tää ikä, et jos mä nyt alkaisin opiskeleen sitä ammattia, mistä mä olisin kiinnostunu niin siihen menis useampi vuosi ja sitten en edes saisi töitä. Kyllä se olis mielenkiintoista oppia ihan uuttakin ammattia ja kyllä mä siitä tykkäisin. Se olis sitte se paras kannuste opiskella siihen, jos olis tiedossa se työ!"

Vain yksi haastatelluista vetosi sairauksiin ja lähestyvään eläkeikään, ettei oppiminen tuntunut mielekkäältä. Koko työura on tuntunut pelkältä puurtamiselta, ettei aikaa ole jäänyt miettiä omaa etuaan. Käsitys oppijan roolista ja oppimisen merkityksestä on jäänyt epäselväksi, koska koulunkäyntiin ja oppimiseen liittyvät asiat jäivät työnteon varjoon. Vastaja on koko työikänsä tuntenut itsensä mieluummin suorittajaksi, joka on tehnyt mitä on käsketty.

H7 (60) "On ollu siinä mielessä yllätys, että kun tulin tuotantoon ja muuta, että ei mitään tällstä tukee, oli kaikkee muuta ajateltavaa silloin, ei siinä ollu aikaa ajatella koulutuksia..." [---] "Oikeestaan mitään olennaista koulutusta en oo saanu. No joku vanhempi tietysti sanoi, että näin se on tehty ja tee sinäkin näin. Kyllä se hyvin näin menee!" [---]"15-vuotiaana se jatkoluokka jäi ...ja en saanut todistusta. Isä oli silloin sitä mieltä, koska olin pojista vanhin ja sitte oli pulaa rahasta niin silloin 15-vuotiaana alko raskaat työt ja on jatkunu tähän päivään. Kai tätäkin parempaa olis, mutta en tiedä mitä tapahtuu. En oo ajatellu sitä (työtäni) pitemmälle...(tauko)Ehkä se liittyy vähän tähän kuntoon ja sairauksiin. Se on vähän sellasta, että tässä on vähän niinku loppusuora menossa tässä."

Johtopäätöksenä haastattelun analyysistä todetaan, että halu oppia on ilmeinen. *Aktiivisella tiedonhaluisuudella* voidaan yksiselitteisesti kuvata useimpien vastaajien käsitystä itsestään oppijana. Toisaalta *tarve ymmärtää kokonaisuuksia* työssä on ikääntyvälle tärkeää sekä itse työskentelyn että oppimismotivaation kannalta. Ikääntyvälle työntekijälle on ominaista jo kokemuksen kautta luotu tieto- ja taitovarasto, johon on helppo liittää uusia asioita. Yksilöllisinä ominaisuuksina *rohkeus* heittäytyä uusiin oppimisprosesseihin tai *uskalluksen puute* kuvaavat haastateltujen ajatuksia itsestään oppijoina. Ikä ei viimeainnissa ominaisuudessa näyttänyt vähentävän rohkeutta, mutta tässä esimerkkien vähyys rajoittaa tuloksen yleistettävyyttä. Lisäksi *oppijan roolin hahmottamattomuus* tuli esille vain yhdessä vastauksessa, mutta silti se voidaan nähdä huomionarvoisena, koska se liittyy elämänaikaisten oppimiskokemusten puutteellisuuteen. Aiemmissa tutkimuksissa (vrt. esim. Tikkanen & al. 1997) on viitattu matalan koulutuspuhjan vaikuttavan merkitsevästi myöhemmällä iällä esimerkiksi koulutukseen osallistumisen halukkuuteen tai oppimistilaisuuksien etsimiseen.

6.5.3 Yhteenveto

Ikääntyvän työntekijän käsitystä itsestään työkontekstissa on käsitelty tässä sekä työntekijän että oppijan roolista käsin, koska työntekijän kohtaa jatkuvasti muutoksia, jotka edellyttävät oppimista. Muutosvalmiutta voi olla vaikea ymmärtää, koska se voi edellyttää usein identiteetin muuttumista. Mielikuvat siitä, kuka ja mikä minä olen työssä, joutuu työelämän muuttuvassa toimintaympäristössä jatkuvan paineen alle.

Työstä saatava tyydytys, työn tekemisen ilo ja onnistumiset rakentavat työntekijän työtyytyväisyyttä. Oma ja toisten antama arvostus sekä halu ja kyky menestyä kasvattavat ammatillista itsetuntoa. Työtyytyväisyyden ja ammatillisen itsetunnon muodostama kokonaisuus tässä tutkimuksessa kuvaa ikääntyvän työntekijän työminäkuvaa.

Kvantitatiivisten tutkimustulosten mukaan ikääntyvien työntekijöiden kokema työtyytyväisyys ja ammatillinen itsetunto ovat korkealla. Ne korreloivat organisaatiolta saadun tuen ja johtamistyylin kanssa. Organisaation toimintatavoilla ja johtamistyyllillä voidaan olettaa olevan merkitystä ikääntyvien työntekijöiden paitsi työssä viihtyvyyteen myös käsitykseen omasta itsestä. Lisäksi esimiesasemassa olevat kokivat olevansa tyytyväisempiä työhönsä ja heillä oli vahvempi ammatillinen itsetunto kuin muilla. Haastattelujen perusteella sekä työtyytyväisyyden että ammatillisen itsetunnon perustana on tapa tehdä työtä tunnollisesti, ahkerasti ja noudattaa lojaliteettia työnantajaa kohtaan. (vrt. esim. Furnham 1990; Kasvio 1994). Nämä protestanttisen työetiikan piirteet voivat olla seurausta iän mukanaan tuomasta konservatiivisemmasta asenteesta yleensä. Toisaalta protestanttinen työetiikka voi olla sidoksissa tiettyyn aikakauteen ja sukupolviin: ennen vuotta 1940 syntyneet ovat vahvasti kasvatuksen kautta sisäistäneet työnteon tarkoituksen (vrt. esim. Furnham 1990, 67–68). Työuran rakenteella ja tehtävien

vaihtelevuudella ei tässä yhteydessä ollut merkitystä työminäkuvan kokemukselle.

Iän lisääntyminen sinänsä tuo mukanaan seesteisyyttä ajatteluun (ks. luku 3.1, vrt. esim. Baltes & Smith 1990; Ruoppila 2001). Se näkyy muuttuneena suhtautumisena työhön muun muassa kykynä ymmärtää työkontekstia osana elämää laajemmin tai kykyä kohdata epävarmuutta (vrt. arkielämän älykkyys). On oletettavaa myös, että eläkkeelle siirtymisen läheisyys saa aikaan luopumista aiemmin tärkeistä asioista. Lopullinen vastuu ja päätöksenteko luovutetaan niille, jotka jäävät. Mielenkiintoista on se, että vaikka tutkimusten mukaan (ks. luku 3) nuoruutta on ”venytetty” pitkälle yli keski-ian, työstä voidaan luopua ja päätöksentekovastuu siirtää pois entistä aiemmin. Iän lisääntymisellä on vain vähän merkitystä työtyytyväisyyden (vrt. Forss 1999), ammatillisen itsetunnon tai työn ahdistavuuden voimakkuuden kokemisessa kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan kun vertailtiin seniori- ja keski-ikäisiä. Kuitenkin kvalitatiiviset tulokset viittaavat siihen, että iän lisääntyessä työminäkuva ja rooli työntekijänä vahvistuu vielä jonkin verran, vaikka työntekijä on rakentanut ammatillista identiteettiään 45 ikävuoteen mennessä. On oletettavaa, että se säilyy melko vakaana läpi työuran. Verrattaessa myöhäismodernin ajan käsitykseen identiteetin muuntuvuudesta työuran kestäessä (vrt. luku 2.2) ei edellä kuvattu vastaa samaa todellisuutta. Syy voi olla niin pitkissä työsuhteissa kuin välttyminen vahvoilta identiteettimuutosten vaatimuksilta. Huomionarvoista on, että myös työtyytyväisyys näyttää säilyttävän tasonsa 45 ikävuoden jälkeen tässä tutkimusryhmässä.

Työn ahdistavuutta on yleisesti koettu vähän. Ahdistavuuden olemus jää tässä osin epäselväksi, koska esimiehen lisääntynyt kielteinen asennoituminen ikääntyvään työntekijään lisää kyllä työn ahdistavuutta, mutta toisaalta pedagogisella johtamistyyllillä ei näyttänyt olevan mitään yhteyttä työn ahdistavuuden kokemukseen. Haastatteluissa ei havaittu viitteitä työntekijöiden työn ahdistavuuden kokemuksista.

Halu oppia uutta ja kehittää työtä on ominaisuus, joka kuvaa vahvasti työntekijöitä oppijoina työkontekstissa. Tulos vahvasta halusta uuden oppimiseen on selkeä sekä kvalitatiivisissa että kvantitatiivisissa tuloksissa. Sen sijaan iän merkitys oppimismotivaation tasolle on erilainen. Ikä ei jaa aktiivisuuden tasoa haastatteluissa, kuten lomakekyselyssä. Silti seniori-ikäisten käsitys iän merkityksestä uuden oppimiseen oli säilynyt korkealla. Haastatteluissa eri-ikäisten vastaukset ovat yhteneväisiä. Oppimismotivaatio on yhtä vahva senioreilla kuin keski-ikäisillä työntekijöillä. Toisaalta henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten rohkeus tarttua tilanteisiin, toimivat ”vedenjakajana”: on yksilöitä, joilla on halua uuden oppimiseen, mutta joilta puuttuu usko ja rohkeus toteuttaa suunnitelmia. Tilannetta voi verrata tehokkuususkomuksen vahvuuteen (Bandura 1997), jossa yksilö välttää asettamasta liian korkeita tavoitteita, koska pelkää epäonnistuvansa. Kvantitatiivinen tulos taas osoittaa, että ikäkategorioiden välillä on selkeä ero:

keski-ikäiset ovat motivoituneempia oppimaan kuin seniori-ikäiset. Iän pitämistä tässä oppimishalukkuutta luokittelevana tekijänä on arveluttavaa.

Motivaation perustana toimivat tarpeet, joita pyritään tyydyttämään suoritusten kautta. Tarpeet ovat työelämän muutoksesta johtuvia, joita pyritään tavoitteellisen toiminnan kautta täyttämään, jotta ”palkkiona” toimiva onnistuminen työtehtävissä ilmentää (vrt. luku 3.2.4). Haastatteluissa työntekijöiden aktiivinen tiedonhaluisuus osoittaa motivaatiota pysyä ajan tasalla työhön liittyvissä asioissa. Kun tiedontarve on tyydytetty, kohonnut työtyytyväisyys on tämän motivaatioprosessin lopputulos. Edelleen oppimismotivaation ja itsetunnon välistä suhdetta kuvaa se, että kasvavasta motivaatiosta lisääntyy myös ammatillisen itsetunnon määrä. Vroomin (1964) odotusarvoteorian mukaan oppijalla on korkea oppimismotivaatio, jos hänellä on välitöntä hyötyä opitusta aineksesta. Ikääntyvien tarve ymmärtää kokonaisuuksia ja kyky poimia opittavasta aineksesta se, mikä on heille tärkeää, on ilmeistä. Toisaalta uskallus heittäytyä uusiin oppimistilanteisiin liittyy vahvemmin yksilöllisiin persoonallisiin ominaisuuksiin (vrt. minäkuvakäsitys, tehokkuususkomus) tai aiempiin oppimiskokemuksiin kuin ikään. Elämäntapaan liittyvät ikäsidonnaiset muutokset saattavat vaikuttaa yksilöön (Kanfer & Ackerman 2004). Uskallus muuttaa toimintaa vaatii paitsi motivaatiota myös rohkaisevia ja onnistuneita esimerkkejä.

Oletuksia tutkimusryhmän vanhempien jäsenten oppimismotivaation voimakkuuden eroihin ryhmän nuorempiin verrattuna voidaan asettaa useampia. Keski-ikäisten ryhmän työura on rakenteeltaan ja hengeltään erilainen kuin seniori-ikäisten. He ovat joutuneet jo aiemmin työuransa aikana sisäistämään työelämän muutoksen vaatimukset. Silti, jotta työssä tehokkaasti toimiminen onnistuu, on jatkuva taitovaatimusten muutos hyväksyttävä normaalina työuraan kuuluvana ilmiönä. Töiden häviäminen ja muuttuminen toisen luonteiseksi on tyypillinen piirre voimakkaasti teknologisoituneelle ja globalisoituneelle yhteiskunnalle (ks. luku 1.1). Myöhäismodernismin termein käsite *lifegame*, jossa säännöt muuttuvat jatkuvasti ja pelissä mukana olijat hyväksyvät ja mukautuvat jatkuvaan muutoksen mahdollisuuteen, kuvaa tilannetta myös suomalaisessa työelämässä. Työntekijät kantavat itse vastuun osaamisensa kehittämisestä, koska se on heille ainoa tae etenemiselle työelämässä. Työntekijöillä on kokemusta nähdä muutokset todellisina, mutta valmius ottaa itse täysi vastuu oman osaamisensa hallinnasta on vaillinaista. Tiedonhalu ja oppimismotivaatio on korkea, mutta ilman työpaikan osoittamaa tukea ei saavuteta riittävää tyydytystä osaamisen kehittämisessä. Työntekijät, jotka eivät itse kykene riittävästi edistämään oppimistaan voivat tuntea helposti putoavansa uudistuksen vauhdista. Heidän selviytymisensä myöhäismodernissa ”pelissä” voi olla heikkoa (vrt. luku 2.2).

Toisaalta senioreihin kohdistettu ammatillinen tukeminen tuottaa lisääntynyttä oppimismotivaatiota, joten heihin kohdistetut toimenpiteet eivät ole virheinvestointeja. Tulosten perusteella ikääntyvien suhtautuminen uuden oppimiseen ei heikennyt iän lisääntymisen seurauksena, mikäli heille osoitetaan

tukea. Työntekijän toimintaan ja työskentelyyn koettu konkreettinen tuki luo työtyytyväisyyttä ja luottamusta työnantajaa kohtaan. Lisäksi tuki lisää itsevarmuutta ja vaikuttaa ammatillisen itsetunnon voimakkuuteen. Kvantitatiiviset tulokset tukevat em. havaintoa. Lisääntynyt tuen kokeminen on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja ammatilliseen itsetuntoon.

Halun ja asenteen lisäksi tarvitaan oppimisen tueksi ympäristön hyväksyntä ja mahdollisuudet. Yksilö tarvitsee henkistä tilaa, kanavia ja verkostoja pystyäkseen toteuttamaan oppimistarpeitaan (vrt. luku 3.2). Työpaikkojen oppimisilmapiiri voi olla yksilön oppimista tukeva tai torjuva. Oppimisilmapiiri on sidoksissa vallitsevaan yrityskulttuuriin ja sen arvoihin, ajattelu- ja toimintatapoihin (vrt. luku 4.1). Lisäksi senioreiden aiempien oppimiskokemusten määrän voidaan olettaa olevan tärkeä oppimismotivaatioon vaikuttava tekijä.

6.6 Koulutus- ja työurataustan yhteys koettuun tukeen ja työminäkuvaan

6.6.1 Yhteys koettuun organisaation ja esimiehen osoittamaan tukeen

Koulutustausta

Koulutustaustaa tarkasteltaessa kiinnitettiin huomio ikääntyvien työntekijöiden perus- ja ammatilliseen koulutukseen sekä ammatillisen täydennyskoulutuksen määrään. Koulutustaustan merkitys on ilmeinen luotujen oppimismahdollisuuksien havaitsemisessa. Tulosten perusteella käy ilmi, että mitä korkeampi koulutus sitä herkemmin työntekijät reagoivat työnantajan ilmaisemiin mahdollisuuksiin osaamisen kehittämisessä. Suoritetuissa keskiarvotesteissä ja yksisuuntaisessa varianssianalyysissä on selkeästi todettavissa, että oppimismahdollisuuksien luomisen työpaikallaan havaitsevat selvimmin koko tutkimusryhmässä peruskoulutukseltaan ylioppilastutkinnon suorittaneet ($M_{kk} = 3.41$, $SD = .91$, $M_{yo} = 3.77$, $SD = .89$, $p < .005$) sekä ammatillista koulutusta tarkasteltaessa yliopisto- ja korkeakoulututkinnon suorittaneet (ks. liitetaulukko 6.1). Erityisesti ammatillisella koulutustaustalla on merkitystä naisten keskuudessa ($p = .035$). Työntekijä, jolla on korkeampi koulutus, luottaa työnantajansa kantavan vastuuta osaamisen kehittämisestä. Lisäksi voidaan todeta, että ammatillista täydennyskoulutusta viimeisen kahden vuoden aikana vähintään kaksi viikkoa saaneet työntekijät kokevat selvimmin, että työnantaja huolehtii oppimismahdollisuuksista (ks. liitetaulukko 6.3).

Kuten jo aiemmin todettiin, oppimismahdollisuuksien luominen korreloi myös merkitsevästi oppimishalukkuuden kanssa ($r = .242$, $p < .01$). Usko omiin mahdollisuuksiin vahvistuu, mitä selkeämmin organisaatio osoittaa kiinnostusta osaamisen ylläpitämiseen. Ne, jotka ovat oppineet kehittämään omia taitojaan kykenevät kehittämään niitä edelleen pitkin työuraa, varsinkin jos ilmapiiri on

salliva. Toisaalta ei pelkkä oppiminen sinänsä ole määräävää työkonteksteissa vaan se, että käyttää hyväkseen tarjotut tilaisuudet ja kykenee analysoimaan, mitä itse tarvitsee työssä selviämiseksi (vrt. Barnett 1999). Konkreettisen tuen osoittaminen ei kuitenkaan näyttänyt olevan riippuvaista ikääntyvien työntekijöiden koulutustaustasta. Peruskoulutuksella ja ammatillisella koulutustaustalla ei ole vaikutusta kokemuksiin organisaation osoittamasta tukemisesta. Suoritetuissa keskiarvovertailuissa ja yksisuuntaisissa varianssianalyysissä ei saatu tilastollisesti merkitseviä tuloksia.

Pedagogisen johtajuuden kokemisessa sekä perus- että ammatillisella koulutuksella on merkitystä. Ylioppilastutkinnon suorittaneet kokevat keskimääräistä enemmän pedagogista johtajuutta toteutuvan työpaikallaan kuin kansa- tai keskikoulun käyneet ($M_{yo} = 3.50$, $SD = .82$, $M_{kk} = 3.27$, $SD = .83$, $p < .05$). Ammatillista koulutusta tarkasteltaessa opistotasaisen sekä yliopisto tai korkeakoulututkinnon suorittaneet kokevat eniten pedagogista johtajuutta suhteessa muun ammatillisen koulutuksen suorittaneisiin. Etenkin naisten keskuudessa opistotasainen tutkinto osoittautui tilastollisesti merkitseväksi ($p = .029$) (ks. liitetaulukot 8.1 ja 8.2). Kovarianssianalyysimalli (main effect) vahvistaa ammatillisen koulutuksen pedagogista johtajuutta selittäväksi tekijäksi ja sai merkitsevän tuloksen ($p = .029$), kun muina kiinteinä tekijöinä ovat peruskoulutus ja ammatillisesti täydentävä koulutus sekä kovariaatteina toimivat organisaation osoittama tuki- ja esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyvään työntekijään -muuttajat on vakioitu. Ammatillisen koulutuksen merkitys selittävänä tekijänä tulee ilmi lisäksi kovarianssianalyysimalleissa kun muina kiinteinä tekijöinä tarkasteltiin ikäryhmää ($p = .007$) ja esimiesasemaa ($p = .009$).

Sen sijaan ammatillisella täydennyskoulutuksella ei näyttänyt olevan merkitystä pedagogista johtajuutta tarkasteltaessa. Yksisuuntaisessa varianssianalyysissä ei saada tilastollisesti merkitseviä tuloksia. Koulutustaustalla ei myöskään havaittu olevan merkitystä, miten esimiehen ikäasenteelliseen suhtautumiseen reagoidaan.

Uratausta

Urataustaa tarkasteltaessa kiinnitetään huomio työntekijän samassa tehtävässä toimimisen aikaan sekä aikaan saman työnantajan palveluksessa. Lisäksi tarkasteltiin samalla alalla toimimisen (vs. eri aloilla toimimisen) yhteyttä tuen kokemiseen.

Uusien tehtävien vastaanottaminen voidaan kokea haasteena ja ammattitaidon sekä työuran edistämisen vuoksi etsitään tilaisuuksia oppia uutta, koska alle yhden vuoden tehtävässä olleet havaitsevat muita paremmin työnantajan osoittamat oppimismahdollisuudet. Uusien tehtävien vastaanottamisen yhteydessä uskotaan työnantajan ilmaiseman arvostuksen ja huolenpidon toteutuvan (ks. liitetaulukko 6.5). Samoin henkilöt, jotka ovat toimineet samassa työtehtävässä tai saman työnantajan palveluksessa alle vuoden kokevat organisaation osoittamaa konkreettista tukea keskimääräisesti enemmän kuin

kauemmin samassa työtehtävässä tai pitkään saman työnantajan palveluksessa olleet (ks. liitetaulukot 7.2 ja 7.3). Uudessa työsuhteessa oleviin kohdistetaan enemmän ohjausta ja koulutusta, joten on oletettavaakin, että tulos eroaa pitempiaikaisessa työsuhteessa olevien tuloksesta. Organisaation osoittama konkreettinen tuki korreloikin oppimismotivaation kanssa ($r = .321$, $p < .01$). Toisaalta myös ne, jotka ovat toimineet samalla alalla koko työuransa uskovat työnantajan osoittamaan kiinnostukseen ammattitaidon ylläpitämisestä enemmän kuin eri aloilla työskennelleet ($M_{tmae} = 3.85$, $SD = .80$, $M_{tmak} = 3.44$, $p < .000$).³⁸

Työuran aikana toiminta samalla alalla vahvistaa ikääntyvän käsitystä pedagogisen johtajuuden merkityksestä. Ne, jotka eivät ole työskennelleet muilla aloilla kokevat työpaikallaan keskimäärin enemmän pedagogista johtajuutta kuin eri aloilla työskennelleet ($M_{tmae} = 3.53$, $SD = .75$, $M_{tmak} = 3.31$, $SD = .87$, $p < .05$). Lisäksi toimiminen muilla aloilla lisäsi ikääntyvän kokemusta ikäasenteellisesta suhtautumisesta ($M_{tmak} = 1.88$, $SD = .73$, $M_{tmae} = 1.66$, $SD = .66$, $p < .05$). Samalla alalla työskenteleminen voi helpottaa työntekijöitä havaitsemaan työn tavoitteellisuuden ja roolien selkeyden (vrt. organisaation kasvuorientoitunut ilmapiiiri).

Ikävertailu

Koulutuksella ja iällä näyttää olevan merkitystä, miten luodut oppimismahdollisuudet havaitaan. Peruskoulutusta tarkasteltaessa käy ilmi, että ylioppilastutkinnon suorittaneet keski-ikäiset ($M_{kiyo} = 3.83$, $SD = .88$) kokevat työnantajan kiinnittävän enemmän huomiota oppimismahdollisuuksiin kuin kansa- tai keskikoulun käyneet keski-ikäiset ($M_{kikk} = 3.51$, $SD = .94$, $p < .05$). Senioreiden keskuudessa eroa keskiarvojen välillä ei todettu. Ammatillista koulutusta tarkasteltaessa ilmenee, että yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneiden keski-ikäisten mielestä työnantaja luo enemmän oppimismahdollisuuksia kuin muiden ammatillisen koulutuksen saaneiden keski-ikäisten mielestä (liitetaulukko 6.1). Tutkimusryhmän nuorempi joukko on korkeammin koulutettua kuin vanhemmat työntekijät (ks. taulukko 6.2). Senioreilla ei todettu merkitseviä eroja keskiarvovertailuissa.

Ammatillisesti täydentävään koulutukseen (yli kaksi viikkoa viimeisen kahden vuoden aikana) osallistuneet keski-ikäiset ilmaisevat, että oppimismahdollisuuksia luodaan keskimääräistä enemmän kuin vähemmän täydentävää koulutusta saaneet. Senioreiden vastaavissa vertailuissa tulokset eivät ole tilastollisesti merkitseviä (ks. liitetaulukko 6.4). Seniori-ikäisten määrä ammatillisesti täydentävässä koulutuksessa (>14 pv) on vain 9 % koko seniori-ikäisten joukosta kun keski-ikäisistä 20 % on osallistunut vastaavan pituiseen koulutukseen (ks. taulukko 6.3).

³⁸ Tulokseen on suhtauduttava varauksellisesti, koska tutkimushenkilöt, jotka vastasivat toimineensa muilla aloilla työuransa aikana, eivät aina pystyneet tekemään eroa eri alan ja samalla alalla eri tehtävän välillä.

Lisäksi ikäjakoon perustuva koulutustaustan keskiarvovertailu osoittaa eroja pedagogisen johtajuuden kokemisessa. Keski-ikäiset peruskoulutukseltaan ylioppilaat kokevat keskimääräistä enemmän pedagogista johtajuutta työpaikallaan kuin keski-ikäiset kansa- tai keskikoulun käyneet ($M_{kikk} = 3.27$, $SD = .83$, $M_{kiyo} = 3.53$, $SD = .82$, $p < .05$). Seniori-ikäisten keskuudessa keskiarvojen ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Ammatillista koulutusta tarkasteltaessa havaitaan, että pedagoginen johtajuus – muuttuja saa korkeimman keskiarvon keski-ikäisten opistotasaisen tutkinnon suorittaneiden keskuudessa ($p < .01$). (liitetaulukko 8.1)

Työuran aikaiset alanvaihdot, työnantajauskollisuus tai tehtävien vaihtaminen eivät ikäryhmävertailussa oppimismahdollisuuksien luominen -muuttujalla osoittaneet vaihtelua ikäryhmätarkastelussa. Alle yhden vuoden työskentely samassa tehtävässä ja nykyisen työnantajan palveluksessa osoitti yksisuuntaisessa varianssianalyysissä keski-ikäisten ryhmän kokevan enemmän organisaation osoittamaa tukea kuin pitempään saman työnantajan palveluksessa työskennelleet (ks. liitetaulukot 7.2 ja 7.3). Senioreiden vastaavissa tarkasteluissa ei tilastollisesti merkitseviä tuloksia ole havaittavissa.

6.6.2 Yhteys työminäkuvaan

Koulutustausta

Koulutustaustalla on merkitystä työssä koettavaan tyytyväisyyteen. Etsittäessä selittäjää työtyytyväisyydelle osoittautuu ammatillinen koulutus vahvaksi selittäväksi tekijäksi ($p = .000$) kovarianssimallissa (main effect), jossa toisena kiinteänä tekijänä on peruskoulutus ja kovariaatteina toimivat muut sisäisen dimension muuttujat (halu uuden oppimiseen ja työn ahdistavuus) on vakioitu. Yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella opistotasaisen tutkinnon suorittaneiden työtyytyväisyys osoittautuu keskimäärin muiden työtyytyväisyyttä korkeammaksi (ks. liitetaulukko 9.1). Tulos on tilastollisesti merkitsevä ($p < .05$). Opistotasainen tutkinto on 42 %:lla tutkituista. Peruskoulutustaustalla sen sijaan ei näytä olevan merkitystä, miten voimakkaana työtyytyväisyys koetaan. Kansa- tai keskikoulun käyneiden ja ylioppilaiden välinen keskiarvojen ero ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Lomaketutkimuksessa useimmat vastaajat ovat kirjanneet oman ammattinimikkeensä lomakkeeseen. Jokaisella on ammattinimikkeen kautta oma identiteetti tehtävänsä. Koulutuksella on lisäksi osuutta ammatillisen identiteetin rakentajana. Kuten kovarianssianalyysimallissa (main effect) ammatillista itsetuntoa selittäväksi tekijäksi nousi ammatillinen koulutus ($p = .036$). Kiinteinä tekijöinä mallissa ovat ikäryhmä ja peruskoulutus kun kovariaatteina toimivat halu uuden oppimiseen-, työtyytyväisyys- ja työn ahdistavuus-muuttujat on vakioitu. Yksisuuntaisen varianssianalyysi vahvisti edellisen tuloksen. Keskimääräistä korkeampaa ammatillista itsetuntoa kokevat ne, joilla on yliopisto- tai korkeakoulututkinto takanaan (ks. liitetaulukko 10.1). Samoin havaitaan vahva korrelaatio ammatillisen itsetunnon ja

oppimismotivaation välillä ($r = .524$, $p < .01$). Kuten työtyytyväisyyttä tarkasteltaessakin peruskoulutuksessa ei kuitenkaan saada tilastollisesti merkitsevää eroa kansa- tai keskikoulun ja ylioppilastutkinnon suorittaneiden välille.

Työntekijöiden koulutuksellinen tausta lisää myös halua uuden oppimiseen. Peruskoulutukseltaan ylioppilaat ovat motivoituneempia uuden oppimiseen keskimääräistä enemmän kuin kansa- tai keskikoulun käyneet ($M_{yo} = 4.26$, $SD = .58$, $M_{kk} = 3.93$, $SD = .68$, $p < .001$). Ammatillisen koulutuksen merkitys haluun oppia uutta osoittautuu myös tilastollisesti merkitseväksi ($p < .01$). Yliopisto- ja korkeakoulututkinnon suorittaneet kokevat vahvimmin halun uuden oppimiseen (ks. liitetaulukko 11.1). Kovarianssianalyysimallissa (main effects) kuitenkin peruskoulutuksen merkitys nousee vahvimmaksi selittäjäksi ($p = .010$), kun muina kiinteinä muuttujina on ammatillinen ja ammatillisesti täydentävä koulutus. Miesten keskuudessa peruskoulutuksen merkitys korostuu oppimismotivaation kohottajana. Ylioppilastutkinnon suorittaneiden miesten halu oppia uutta on korkeampi kuin kansa- tai keskikoulun käyneiden miesten ($M_{yom} = 4.28$, $SD = .52$, $M_{kkm} = 3.90$, $SD = .70$, $p < .001$).

Kovarianssianalyysimallissa (main effect) käy ilmi työn ahdistavuuden toimiessa selitettävänä muuttujana, että ammatillinen koulutus osoittautuu selittäväksi tekijäksi ja saa merkitsevän arvon ($p = .016$), kun muina kiinteinä muuttujina on peruskoulutus ja esimiesasema ja kun kovariaatteina toimivat työtyytyväisyys- ja halu uuden oppimiseen -muuttujat on vakioitu. Oletettavaa on, että koulutuksen puutteellisuus saattaa aiheuttaa ahdistuneisuutta. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei kuitenkaan saada yksisuuntaisessa varianssianalyysissä eri ammatillisten koulutusten välille, joten työn ahdistavuuden selittäminen ammatillisella koulutustaustalla jää tässä kyseenalaiseksi.

Uratausta

Työuraan liittyvillä taustamuuttujilla (aika nykyisessä tehtävässä, aika nykyisen työnantajan palveluksessa tai toiminta samalla alalla) ei ole tässä tutkimuksessa vaikutusta työtyytyväisyyden eikä ammatillisen itsetunnon kokemiseen. Sen sijaan oppimishalukkuudessa oli havaittavissa eroavaisuuksia, kun kyse oli työskentelyajasta saman työnantajan palveluksessa. Lyhyimmän aikaa (< 1 vuoden) saman työnantajan palveluksessa olleet kokivat eniten oppimishalukkuutta muihin verrattuna (ks. liitetaulukko 11.5). Työn ahdistavuuden kokemus ei antanut keskiarvovertailuissa merkitseviä tuloksia työuraan liittyvien taustamuuttujien suhteen. Työntekijän eri toimialoilla toimiminen ei myöskään korreloinut sisäisen dimension muuttujien kanssa.

Ikävertailu

Työtyytyväisyyttä tarkasteltaessa ammatillisen koulutustaustan perusteella havaittiin, että keski-ikäiset opistotasaisen tutkinnon suorittaneet kokivat keskimääräistä enemmän työtyytyväisyyttä kuin muun ammatillisen koulutuksen

suorittaneet keski-ikäiset (ks. liitetaulukko 9.1). Ammatillista itsetuntoa tarkasteltaessa taas keski-ikäisillä yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneilla on muihin ammatillisen tutkinnon suorittaneisiin verrattuna korkeammat arvot. Ero on tilastollisesti merkitsevä (ks. liitetaulukko 10.1). Korkeamman koulutuksen voidaan näin olettaa luovan keski-ikäisille työntekijöille enemmän tyytyväisyyttä omaan työskentelyyn ja varmuutta työssä suoriutumiseen kuin vähemmän koulutusta saaneilla. Senioreilla ei havaittu merkitseviä eroja vastaavissa tarkasteluissa.

Halu uuden oppimiseen on niin ikään keski-ikäisillä yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneilla vahvin. Seniori-ikäisten keskuudessa ammatillisen koulutustasolla ei ollut merkitystä oppimismotivaatioon (ks. liitetaulukko 11.1). Huomattakoon kuitenkin, että keski-ikäisillä tutkimusjoukossa on korkeampi ammattikoulutustaso kuin seniori-ikäisillä (ks. taulukko 5.4).

Mielenkiintoista sen sijaan on, että keski-ikäisillä toimiminen nykyisessä työtehtävässä 6-10 vuotta osoittautuu ajankohdaksi, jolloin oppimismotivaatio on korkeimmillaan ($p < .01$). Senioreilla ei vastaavaa merkitsevyyttä havaita (ks. liitetaulukko 11.4), vaikka heidänkin joukostaan lähes 28 % on työskennellyt samassa tehtävässä alle kuusi vuotta.

6.6.3 Yhteenveto

Tulosten perusteella korkeampi koulutustausta lisää ikääntyvien työntekijöiden sekä organisaation että esimiehen taholta osoitetun tuen kokemista. Varsinkin oppimismahdollisuuksien luomisen havaitsemisessa sekä perus- että ammatillisen koulutuksen, mutta myös ammatillisen täydennyskoulutuksen merkitys korostui. Korkeammin koulutetut uskovat työnantajan viestittämiin lupauksiin ja visioihin ammattitaidon ylläpitämisestä. Organisaation osoittaman konkreettisen tuen kokemus on kuitenkin koulutustaustasta riippumaton. Voidaan kysyä, onko lupauksiin luottaminen tai visioiden ymmärtäminen yhteydessä koulutetun työntekijäryhmän kykyyn hahmottaa paremmin työtään ja tulevaisuuden vaatimuksia kuin vähemmän koulutusta saaneet työntekijät? Vahvempi koulutuksellinen tausta tukee yksilön kykyä kehittää taitojaan ja käyttää hyödykseen tarjottuja mahdollisuuksia. Oppimisen taito muodostuu näin keskeiseksi kehittymisen edellytykseksi. (vrt. esim. Ruohotie 2000; Ojala 2000).

Tuen kokemisen yhteys esimiehen taholta on samansuuntainen organisaation osoittaman tuen kokemisen kanssa. Korkeamman sekä perus- että ammatillisen koulutuksen saaneet havaitsivat enemmän pedagogista johtajuutta toteutuvan työyhteisössään kuin matalamman koulutuksen saaneet. Koulutuksen tason kohoaminen parantaa sekä työntekijöiden että esimiesten uudenlaisen vastuunjaon onnistumista. Vaikka iällä sinänsä ei ole merkitystä pedagogisen johtajuuden kokemisessa, on pedagogisen johtajuuden päämäärien oivaltaminen helpompaa keski-ikäisille enemmän koulutusta saaneille kuin seniori-ikäisille. Iän lisääntyessä koulutustaustan merkitys vähenee. Toisaalta haastatteluissa oli havaittavissa, että oma ammatillinen varmuus voi johtaa esimiehen toiminnan

sivuuttamiseen, koska omaan toimintaan luottaminen on vahvaa, vaikka kvantitatiiviset tulokset eivät osoittaneet ammatillisen itsetunnon kohoamista iän myötä.

Tulosten perusteella ammatillinen koulutus on yhteydessä ikääntyvien työntekijöiden työminäkuvaan. Ammatillinen koulutustausta luo työskentelyyn tyytyväisyyttä ja heidän ammatillinen itsetuntonsa vahvistuu. On oletettavaa, että vasta ammatillinen koulutus (opistotasoinen tutkinto, yliopisto- tai korkeakoulututkinto) kasvattaa työminäkuva vahvemmaksi. Yksilö tuntee kasvavansa ammattilaiseksi tai tietyn alan asiantuntijaksi. Aiemmissa tutkimuksissa viitataan usein ammatillisen identiteetin vahvistumiseen työkokemuksen kautta, mutta voidaan olettaa, että ammatillisella koulutuksella on merkittävä osuus ammatillisen identiteetin kasvuun.

Motivoituneisuus oppia uutta on riippuvaista sekä perus- että ammatillisesta koulutuksesta. Mitä korkeampi koulutus sitä halukkaammin uuden oppimiseen suhtaudutaan. Lehdon ja Sutelan (2004, 34) saamat tulokset tukevat em. tuloksia koulutuksen merkityksestä työntekijöiden käsityksiin omista kehitysmahdollisuuksistaan. Koulutustaustan ja koulutukseen liittyvän kiinnostuneisuuden välinen yhteys on merkityksellisempi tekijä kuin ikä tarkasteltaessa ikääntyvien työntekijöiden motivoituneisuutta koulutukseen osallistumisessa (vrt. esim. Tikkanen & al. 1997; Tikkanen 1998).

Lisäksi huomionarvoista on se, ettei ammatillisella täydennyskoulutuksella ja sen määrällä enää ole merkitystä työtyytyväisyyteen, ammatilliseen itsetuntoon eikä haluun oppia uutta. Voidaan kysyä, palveleeko ammatillinen täydennyskoulutus niitä tavoitteita, joilla ikääntyviä työntekijöitä motivoidaan kehittämään ammattitaitoaan? Voidaan olettaa, että toteutettu koulutus palvelee vain akuutteja operatiivisia tarpeita. Työntekijöille se ei tunnu antavan suoranaista lisäarvoa työhön. Formaalin koulutuksen merkitys on tässä tapauksessa pieni, vaikka työnantajan kustantamaan koulutukseen osallistuminen on kasvanut suomalaisessa työelämässä selkeästi (Lehto & Sutela 2004). Ikääntyvälle on sen sijaan enemmän hyötyä kiinteästi työhön ja aiempaan kokemukseen perustuvasta oppimisesta (vrt. Tikkanen 1998; Paloniemi 2004). Siksi voidaan olettaa, että oppivan organisaation malli aikuismaisen kulttuurin organisaatioissa (Juuti 1995) voi toimia ikääntyvän työntekijän motivoijana ammatillisessa kehittämisessä.

Urataustan merkitys organisaation tuen kokemiselle ja minäkuvalle ei todettu olevan yhtä suuri kuin koulutustaustan merkitys. Tehtävien vaihtaminen vahvistaa kyllä kokemuksia organisaation tuesta, koska oppimismahdollisuuksien luominen ja konkreettinen tuen tarjoaminen on tehostunut organisaation taholta tehtävien vaihtuessa. Se luo tarpeen paitsi formaaliin myös informaaliin oppimiseen. Toisaalta on otettava huomioon, että ei-toivottu tehtävien tai työnantajan vaihtaminen saattaa aiheuttaa ristiriitaisia tunteita tai kaaosta, jonka lopputuloksena voi olla vastarinnan kasvaminen oppimista kohtaan (vrt. vanhasta poisoppiminen, luku 2.3).

Uusien tehtävien vastaanottaminen tai työpaikan muutoksen haastavuus (vrt. Vuorinen 1997) antaa ikääntyvälle mahdollisuuden kehittää taitojaan ja välttää motivoituneisuusongelmat ja minäkuvan heikentyminen työssä (vrt. Waris 1997). Tulokseen tuen kokemisen todentumisesta voi näin vaikuttaa sekä ulkoiset tekijät että yksilön omat sisäiset kokemukset. Toimiminen samalla alalla luo paremmat edellytykset myös pedagogisen johtajuuden havaitsemiseen. Uusi tehtävä ja työnantajan vaihtaminen pitävät etenkin keski-ikäiset herkkinä työnantajan osoittamalle tuelle. Tehtävien vaihtaminen synnyttää haasteita itsensä kehittämiseen. Sen sijaan senioreiden keskuudessa ei urataustaan liittyvillä muuttujilla ollut yhteyttä ikääntyvien työntekijöiden kokemaan tukeen eikä työminäkuvaan. Lieneekö syynä ikääntyneiden seesteisyys, joka jarruttaa uusien haasteiden vastaanottamisen?

6.7 Toimialakohtaisen tietointensiivisyyden tason yhteys ikääntyvien työntekijöiden työpaikalla kokemaan tukeen ja työminäkuvaan

Tutkimuksen neljäntenä tavoitteena on saada selville, millainen on kahta eri toimialaa ja kulttuuria edustavan yrityksen tietointensiivisyyden tason yhteys ikääntyvien työntekijöiden ammatillisen osaamisen tukemiseen ja käsityksiin itsestä työntekijänä ja oppijana. Kuten Schein (2001) on määritellyt yrityskulttuurin istuttamismekanismit, voidaan olettaa, että kahta eri toimialaa edustavat ja eri tavoin rakentuneet yritykset ovat kulttuurisesti toisistaan poikkeavat. Johtamistavat, riitit, filosofiat ja esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät ovat kehittyneet yrityksen historian kuluessa. Yrityksissä vallalla olevat asenteet, käytännöt ammatillisen osaamisen tukemisessa ja siihen liittyvät traditiot suodattuvat esimiestoiminnan kautta kaikille työntekijöille kullekin yritykselle tyypillisessä muodossa. Yrityksen kulttuurisessa ilmapiirissä (vrt. luku 4.1.1) vallitseva oppimisilmapiiri kertoo yrityskulttuurin sallivuudesta oppia. Toisaalta yritysten nopean teknisen kehityksen vaikutuksesta myös työn tietointensiivisyyden tason oletetaan määrittelevän oppimisen intensiteetin. Yritysten välisiä eroja on tässä tarkasteltu vain kvantitatiivisin menetelmin.

6.7.1 Erot organisaation ja esimiehen osoittaman tuen kokemisessa

Ulkoisen dimension muuttujien keskiarvojen vertailussa yritysten kesken käy ilmi, että IT-yrityksessä koetaan työnantajan pitävän arvossa osaamisen kehittämistä ja huolehtivan oppimismahdollisuuksista selvästi enemmän kuin Kt-yrityksessä. *Oppimismahdollisuuksien luominen* -muuttujan keskiarvojen ero on tilastollisesti merkitsevä. Myös *organisaation osoittama tuki* – muuttujan yritysten välinen keskiarvojen ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä (ks. taulukko 6.9). Ikääntyvän työntekijän konkreettinen tukeminen IT-yrityksessä toteutuu selvemmin kuin Kt-yrityksessä. Koetun tuen keskiarvot ovat kuitenkin molemmissa yrityksissä matalammat kuin oppimismahdollisuuksien luominen -

muuttujan vastaavat keskiarvot. Arvot ovat Kt-yrityksessä epätasaisesti jakautuneet. Ääriarvoja ei silti kummassakaan keskiarvojakaumassa ole.

Taulukko 6.9 Keskiarvovertailut oppimismahdollisuuksien luominen - ja organisaation osoittama tuki-muuttujilla sekä IT- että Kt-yrityksissä

	N	M	SD	p	R
Oppimismahdollisuuksien luominen					
IT-yritys	175	3.91	.79		1.8–5.0
Kt-yritys	88	2.97	.81	<.001	1.0–4.6
Organisaation osoittama tuki					
IT-yritys	175	2.84	.68		1.3–4.6
Kt-yritys	88	2.52	.71	<.001	1.3–4.4

Organisaatioiden työntekijöilleen osoittaman tuen korrelaatioissa on joitakin eroja. Vertailtaessa IT- ja Kt-yritysten tuloksia oppimismahdollisuuksien luominen- ja organisaation osoittama tuki – muuttujien kesken voidaan todeta, että Kt-yrityksessä muuttujien välinen yhteys on voimakkaampi ($r_{kt} = .707$, $p < .01$) kuin IT-yrityksessä ($r_{it} = .595$, $p < .01$). Vaikka osoitettu kiinnostus ja huoli ammatillisen osaamisen kehittämisestä on matalampi Kt-yrityksessä kuin IT-yrityksessä, on yhteys toteutuneisiin konkreettisiin toimenpiteisiin vahva. Sitä vastoin IT-yrityksessä luodut oppimismahdollisuudet ovat voimakkaamassa yhteydessä ($r_{it} = .525$, $p < .01$) pedagogiseen johtajuuteen kuin Kt-yrityksessä ($r_{kt} = .418$, $p < .01$). Pedagogisen johtajuuden vaikutus näkyy huolehtimisena ja arvostuksen osoittamisena IT-yrityksessä voimakkaammin kuin Kt-yrityksessä. Organisaation osoittama tuki ja johtamistyyli taas korreloivat lähes yhtä vahvasti molemmissa yrityksissä ($r_{it} = .480$, $p < .01$, $r_{kt} = .459$, $p < .01$). (ks. liitetaulukot 4 ja 5).

Esimiesasema tuo eroa käsityksiin oppimismahdollisuuksien luomisesta ja organisaation osoittamasta tuesta. IT-yrityksessä esimiehet kokevat yrityksen taholta keskimäärin enemmän kannettavan huolta ammatillisesta osaamisesta kuin esimiehet Kt-yrityksessä ($M_{ite} = 4.12$, $SD = .69$, $M_{kte} = 3.37$, $SD = .75$, $p < .001$). Samoin organisaation osoittama tuki koetaan selkeämmin IT-yrityksessä kuin Kt-yrityksessä ($M_{ite} = 3.12$, $SD = .59$, $M_{kte} = 2.56$, $SD = .71$, $p < .01$). Ei-esimiesasemassa toimivien keskuudessa ei tilastollista eroa yritysten kesken havaita.

Pedagoginen johtajuus -muuttujan tarkastelu osoittaa, että esimiehen tuki pedagogisen johtajuuden muodossa koetaan vahvemmin IT-yrityksessä ($M_{it} =$

3.48, SD = .80) kuin Kt-yrityksessä ($M_{kt} = 3.22$, SD = .87) Keskiarvojen ero on tilastollisesti merkitsevä (ks. taulukko 6.10).

Esimiehen kohdistuu odotuksia ammattitaidon arvostuksen ja ylläpitämisen tukijana. Osoituksena siitä voidaan pitää IT-yrityksessä esimiehen ikäasenteen vahvaa korrelaatiota pedagoginen johtajuus -muuttujan kanssa ($r_{it} = -.618$, $p < .01$). Tulos osoittaa, että mitä enemmän pedagogista johtajuutta koetaan, sitä vähemmän koetaan esimiesten negatiivista asennoitumista ikääntyviin työpaikalla. Kt-yrityksessä sen sijaan korrelaatio on heikompi ($r_{kt} = -.256$, $p < .05$). Pedagogisella johtajuudella ei ole merkitystä työn ahdistavuuteen kummassakaan yrityksessä. Korrelaatiot eivät ole tilastollisesti merkitseviä (ks. liitetaulukot 4 ja 5)

Lisäksi ei-esimiesasemassa toimiminen osoitti merkitsevää eroa keskiarvojen vertailussa yritysten kesken. IT-yrityksen työntekijät kokivat enemmän pedagogista johtajuutta toteutuvan kuin Kt-yrityksen työntekijät ($M_{itee} = 3.44$, SD = .81, $M_{ktee} = 3.17$, SD = .91, $p < .05$) huolimatta siitä, että IT-yrityksen työntekijöillä on enemmän itseään vanhempia esimiehiä (34.3 %). Vastaava luku Kt-yrityksessä on 29.5 %. Esimiesten vastaavat tulokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyvään työntekijään -muuttujan keskiarvot ($M_{it} = 1.77$, SD = .70, $M_{kt} = 1.85$, SD = .71) osoittavat, että IT-yrityksessä työntekijät kokevat esimiesten positiivisemmän suhtautumisen itseensä kuin Kt-yrityksessä. Keskiarvojen ero ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä. Keskiarvovertailun perusteella työntekijät eivät koe merkittävästi ikäsyrrjintää kummassakaan yrityksessä.

Taulukko 6.10 Keskiarvovertailut pedagoginen johtajuus ja esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyvään työntekijään -muuttujilla sekä IT- että Kt-yrityksissä.

	N	M	SD	p	R
Pedagoginen johtajuus					
IT-yritys	175	3.48	.80		1.2–5.0
Kt-yritys	88	3.22	.87	<.05	1.3–5.0
Esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyvään työntekijään					
IT-yritys	175	1.77	.70		1.0–5.0
Kt-yritys	88	1.85	.71	Ns.	1.0–4.2

Etsittäessä selittäjää esimiehen ikäasenteellisuuteen osoittautuu yritys merkitseväksi tekijäksi ($p = .002$), kun kovarianssianalyysimallin toisena kiinteänä muuttujana on ikäryhmä ja kovariaattina toimi oppimismahdollisuuksien luominen. Kuten jo pedagogista johtajuutta tarkasteltaessakin havaittiin, IT-yrityksessä pedagoginen johtamistyyli ja esimiehen asennoituminen ikääntyviin ovat voimakkaassa yhteydessä toisiinsa. Paitsi, että IT-yrityksessä autoritaarinen johtaminen ja ikään liittyvä syrjintä ovat yhteydessä johtamistyyliin on IT-yrityksessä havaittavissa selkeät negatiiviset korrelaatiot myös esimiehen ikäasentoitumisen sekä oppimismahdollisuuksien luomisen ($r_{it} = -.534$, $p < .01$) että organisaation osoittaman tuen ($r_{it} = -.410$, $p < .01$) välillä. Kt-yrityksessä vastaavat korrelaatiot ovat heikommat, vaikka ovat tilastollisesti merkitseviä (ks. liitetaulukot 4 ja 5).

Huomionarvoista korrelaatioanalyysissä on se, että sisäisen dimension muuttujista muut paitsi työn ahdistavuus eivät korreloi Kt-yrityksessä ikäasenteellisuuden kanssa. Työtyytyväisyys, ammatillinen itsetunto ja oppimismotivaatio eivät ole riippuvaisia esimiehen suhtautumisesta ikääntyviin työntekijöihin. Sen sijaan IT-yrityksen sisäisen dimension kaikki muuttujat korreloivat ikäasenteellisuuden kanssa, kuten myöhemmin tulosten tarkastelussa voidaan havaita (ks. liitetaulukot 4 ja 5). Graafisen tarkastelun avulla voidaan todeta, että Kt-yrityksen havaintoarvot ovat huomattavasti enemmän hajallaan ja yksittäisiä havaintoja on ääriarvoilla.

IT-yrityksessä työntekijät, jotka tuntevat selviävänsä nykyisillä taidoillaan eläkeikään, kokevat esimiehen ikäasenteellisuuden voimakkaammin kuin ne, jotka mielestään tarvitsevat tukea ammatillisen osaamisen lisäämiseksi ($M_{itks} = 1.96$, $SD = .82$, $M_{ites} = 1.67$, $SD = .63$, $p < .05$). Kt-yrityksessä keskiarvojen erolla ei ole tilastollista merkitsevyyttä.

6.7.2 Erot työminäkuvan kokemisessa

Työtyytyväisyyttä koetaan selkeästi molemmissa yrityksissä. Tarkasteltaessa *työtyytyväisyys* -muuttujan keskiarvoja yrityskohtaisesti havaitaan, että ne ovat lähes samansuuruiset. IT-yrityksessä 3.88 ($SD = .74$). Kt-yrityksessä vastaava keskiarvo on 3.86 ($SD = .91$). Keskiarvojen erolla ei ole tilastollista merkitsevyyttä.

Samoin *ammattillinen itsetunto* – muuttujan deskriptiiviset arvot osoittavat, että molempien yritysten keskiarvot ovat lähes yhtä korkeat ($M_{it} = 3.83$, $SD = .69$, $M_{kt} = 3.87$, $SD = .76$). Keskiarvojen ero ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukko 6.11 Keskiarvovertailut työtyytyväisyys- ja ammatillinen itsetunto -muuttujien välillä

	N	M	SD	p	R
Työtyytyväisyys					
IT-yritys	175	3.88	.74		1.8–5.0
Kt-yritys	88	3.86	.91	Ns.	1.2–5.0
Ammatillinen itsetunto					
IT-yritys	175	3.83	.69		1.8–5.0
Kt-yritys	88	3.87	.76	Ns.	1.8–5.0

Oppimismahdollisuuksien luominen -muuttujan ja sisäistä ulottuvuutta kuvaavien muuttujien välisistä korrelaatioista kävi ilmi, että Kt-yrityksessä työtyytyväisyys ja oppimismahdollisuuksien luominen korreloivat voimakkaasti ($r_{kt} = .616$, $p < .01$). Kt-yrityksessä koetaan selkeä yhteys työnantajan ilmaisevan arvostuksen ammatillisen osaamisen kehittämisen ja koetun työtyytyväisyyden välillä. IT-yrityksessä vastaava korrelaatio on heikompi ($r_{it} = .300$, $p < .01$), vaikka tilastollisesti merkitsevä. Lisäksi oppimismahdollisuuksien luomisen ja ammatillinen itsetunnon välinen korrelaatio on selkeä Kt-yrityksessä ($r_{kt} = .497$, $p < .01$), mutta IT-yrityksessä heikompi ($r_{it} = .277$, $p < .01$). Voidaan olettaa, että IT-yrityksessä sekä työtyytyväisyyden että ammatillisen itsetunnon vahvistamiseen liittyy muitakin tekijöitä kuin organisaation osoittama kiinnostus ammatillisen osaamisen kehittämiseen.

Konkreettisen tuen osoittamisella on merkitystä sekä työtyytyväisyyden että ammatillisen itsetunnon kannalta molemmissa yrityksissä. Kt-yrityksessä lisääntynyt organisaation osoittama tuki lisäsi selkeästi työtyytyväisyyttä ($r_{kt} = .528$, $p < .01$). Vastaavien muuttujien korrelaatio IT-yrityksessä on $r_{it} = .400$, $p < .01$. Kt-yrityksessä työtyytyväisyyden riippuvuus organisaation osoittamasta tuesta on selkeämpi kuin IT-yrityksessä. Myös ammatillinen itsetunto ja organisaation osoittama tuki korreloivat Kt-yrityksessä selkeästi ($r_{kt} = .401$, $p < .01$), kun taas IT-yrityksessä korrelaatio on heikompi, vaikka tilastollisesti merkitsevä ($r_{it} = .324$, $p < .01$).

Lisääntynyt pedagoginen johtajuus lisää myös työtyytyväisyyttä ja ammatillista itsetuntoa. Korrelaatio on selkeä molemmissa yrityksissä (työtyytyväisyys: $r_{it} = .492$, $p < .01$, $r_{kt} = .449$, $p < .01$, ammatillinen itsetunto: $r_{it} = .400$, $p < .01$, $r_{kt} = .423$, $p < .01$). Johtamistyyllillä voidaan näin olettaa olevan merkitystä työntekijöiden työtyytyväisyyteen yrityksen tietointensiivisyyden tasosta ja yrityskulttuurin ominaispiirteistä riippumatta. Korrelaation voimakkuus on molemmissa yrityksissä lähes samanlainen.

Molemmissa yrityksissä esimiesasemassa toimivat kokevat enemmän työtyytyväisyyttä ($M_{ite} = 4.15$, $SD = .67$, $M_{itee} = 3.82$, $SD = .75$, $p < .05$ ja $M_{kte} = 4.22$, $SD = .72$, $M_{ktee} = 3.76$, $SD = .94$, $p < .01$) ja korkeampaa ammatillista itsetuntoa ($M_{ite} = 4.20$, $SD = .40$, $M_{itee} = 3.82$, $SD = .71$, $p < .001$ ja $M_{kte} = 4.18$, $SD = .56$, $M_{ktee} = 3.76$, $SD = .80$, $p < .05$) kuin ei-esimiehet.

Työn ahdistavuus – muuttujan keskiarvo on IT-yrityksessä 1.70. Muuttuja saa Kt-yrityksessä keskiarvon 1.60. Työn ahdistavuutta koetaan Kt-yrityksessä vähemmän, mutta keskiarvojen välinen ero ei ole tilastollisesti merkitsevä (ks. taulukko 6.12). IT-yrityksessä naiset kokivat enemmän työhön liittyvää ahdistusta kuin Kt-yrityksen naistyöntekijät ($M_{itn} = 1.75$, $SD = .73$, $M_{ktn} = 1.50$, $SD = .42$, $p < .05$).

Keskiarvovertailun osoittamasta tuloksesta huolimatta työn ahdistavuuden vahvimaksi selittäjäksi osoittautuu kovarianssimallissa yritys ($p = .004$), kun muina kiinteinä muuttujina toimivat työtehtävässä toimimisen ja työsuhteen pituutta kuvaavat muuttujat (toiminta nykyisessä tehtävässä ja toiminta nykyisen työnantajan palveluksessa). Kovariaatteina toimivat työtyytyväisyys- ja halu uuden oppimiseen -muuttujat on vakioitu.

Lisääntynyt esimiehen osoittama ikäasenteellisuus lisää molemmissa yrityksissä työn ahdistavuutta lähes yhtä voimakkaasti ($r_{it} = .383$, $p < .01$, $r_{kt} = .327$, $p < .01$). Myös työtyytyväisyys ja ammatillinen itsetunto heikentyvät työn ahdistavuuden lisääntyessä molemmissa yrityksissä yhtä voimakkaasti (ks. liitetaulukot 4 ja 5). IT-yrityksessä työn ahdistavuus -muuttuja korreloi negatiivisesti oppimismotivaation kanssa ($r_{it} = -.489$, $p < .01$). Kt-yrityksessä vastaava korrelaatio on heikompi ($r_{kt} = -.406$, $p < .01$).

Sisäisen dimension muuttujista *halu uuden oppimiseen* on ainoa, jonka yritysten välisten keskiarvojen ero on tilastollisesti merkitsevä ($p < .05$). IT-yrityksen keskiarvo on korkeampi kuin Kt-yrityksen keskiarvo (ks. taulukko 6.12). Intoa ja motivaatiota kehittää itseään ja ammatillista osaamistaan havaitaan olevan IT-yrityksessä enemmän kuin Kt-yrityksessä, vaikka se on molemmissa yrityksissä kohtuullisen vahva. Erityisesti IT-yrityksen miehet ovat motivoituneempia uuden oppimiseen ($M_{itm} = 4.21$, $SD = .57$, $M_{ktm} = 3.94$, $SD = .70$, $p < .05$).

Taulukko 6.12 Keskiarvovertailut työn ahdistavuus- ja halu uuden oppimiseen -muuttujilla IT- ja Kt-yrityksissä

	N	M	SD	p	R
Työn ahdistavuus					
IT-yritys	175	1.70	.67		1.0–5.0
Kt-yritys	88	1.60	.58	Ns.	1.0–3.2
Halu uuden oppimiseen					
IT-yritys	175	4.18	.63		2.4–5.0
Kt-yritys	88	3.86	.67	<.05	1.2–5.0

Sisäisen dimension muuttujien korrelaatioissa ei yritysten välillä ole eroja. Ne korreloivat keskenään yhtä voimakkaasti molemmissa yrityksissä. Kaikki muuttujien väliset korrelaatiot ovat merkitseviä (ks. liitetaulukot 4 ja 5).

6.7.3 Ikävertailu yrityksissä

Tutkimuksen kohteena olleiden yritysten ikäjakaumat poikkeavat jossain määrin toisistaan. IT-yrityksen tutkimusryhmästä (N=175) vain 16 % (28) kuului seniori-ikäisten kategoriaan. Kt-yrityksessä ikäjakauma on tasaisempi. Seniori-ikäisiä on 42 % (37) koko ryhmästä (N=88). Iän lisäksi työnantajauskollisuus Kt-yrityksessä on ilmeinen. Seniori-ikäisistä jopa 68 % on työskennellyt saman työnantajan palveluksessa yli 20 vuotta. Vastaava luku IT-yrityksessä on 25 %. Edellä mainituilla seikoilla voidaan olettaa olevan merkitystä, miten työntekijä kokee yrityksen kulttuurin ja sen pohjalta rakentuvan oppimisilmapiirin.

Yritysten työntekijöiden jakaminen kahteen vertailtavaan ikäryhmään antaa vain vähän tilastollisesti merkitseviä eroja ryhmien välille. IT-yrityksessä organisaation osoittamassa tuessa ikäryhmien keskiarvovertailun perusteella keski-ikäiset ($M_{itki} = 2.89$, $SD = .66$) kokevat, että heitä tuetaan senioreita ($M_{itsi} = 2.61$, $SD = .72$) enemmän ($p < .05$). Kt-yrityksessä vastaava vertailu ei ole tilastollisesti merkitsevä. Kt-yrityksen keskiarvot ($M_{ktki} = 2.49$, $M_{ktsi} = 2.55$) ovat matalammat kuin vastaavat arvot IT-yrityksessä.

Esimiestoiminta ei osoittautunut ikäryhmien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja tuovaksi tekijäksi. Pedagogisen johtajuuden keskiarvot ikäryhmittäin IT-yrityksessä ($M_{itki} = 3.53$, $SD = .78$, $M_{itsi} = 3.21$, $SD = .86$) tosin asettuvat merkitsevyyden rajalle ($p = .05$), mutta Kt-yrityksessä ei keskiarvojen ($M_{ktki} = 3.12$, $SD = .92$, $M_{ktsi} = 3.36$, $SD = .79$) erolla ole merkitsevyyttä. Esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyvään työntekijään -muuttuja ei aiheuttanut ikäryhmävertailussa kummassakaan yrityksessä tilastollisesti merkitseviä tuloksia keskiarvojen vertailuissa.

Halu uuden oppimiseen -muuttujan keskiarvo on kummassakin ikäryhmässä molemmissa yrityksissä korkeampi keski-ikäisillä kuin seniori-ikäisillä ($M_{itki} = 4.3$, $SD = .59$, $M_{itsi} = 3.9$, $SD = .73$, $p < .01$ ja $M_{ktki} = 4.1$, $SD = .60$, $M_{ktsi} = 3.8$, $SD = .73$, $p < .05$). Yrityskulttuurista, oppimisilmapiiristä ja tietointensiivisyyden tasosta riippumatta seniori-ikäisten motivaatio itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen laskee, mutta ei kuitenkaan huomattavasti. Työtyytyväisyyteen, ammatilliseen itsetuntoon tai työn ahdistavuuteen ei ikäryhmittäin tarkasteltuna keskiarvovertailuissa ollut eroavuuksia kummassakaan yrityksessä.

Nykytaidoilla selviäminen eläkeikään saakka on IT-yrityksen seniori-ikäisillä ($N = 28$) 39 %:n mielestä mahdotonta. Vastaava luku Kt-yrityksessä ($N = 36$) on vain 16 %. Yritysten kompetenssivaatimusten muutoksen erilaista vauhtia vahvistaa keski-ikäisten työntekijöiden arviot selviämisestään eläkeikään nykytaidoilla ($N = 146$, $IT_{ki} = 27\%$, $N = 50$, $Kt_{ki} = 61\%$). Lisäksi IT-yrityksen seniori-ikäiset ($N = 28$, 68 %) arvioivat oppineensa työssä vähemmän kuin Kt-yrityksen seniori-ikäiset ($N = 36$, 80 %).

6.7.4 Yhteenvedo

Yritysten välisessä vertailussa havaitaan, että IT-yrityksen työntekijät kohtaavat enemmän työnantajan osoittamaa tukea sekä ammatillisen osaamisen arvostuksen ja huolenpidon sekä konkreettisten toimenpiteiden muodossa kuin Kt-yrityksessä. Kuitenkin molemmissa yrityksissä ilmaistu ammatillisen osaamisen arvostaminen koetaan vahvempaan kuin itse käytännössä toteutuneet konkreettiset toimenpiteet. Lisäksi molemmissa yrityksissä oppimismahdollisuuksien luomisen ja konkreettisen tuen väliset korrelaatiot ovat lähes yhtä voimakkaita.

Esimieheltä saatu tuki pedagogisen johtamisen muodossa on selkeämpää IT-yrityksessä kuin Kt-yrityksessä. Ero yritysten välillä esimiehen osoittamassa tuessa ikääntyvää työntekijää kohtaan ilmenee lisäksi ikäasenteissa. Vaikka keskiarvovertailun mukaan negatiivista ikäasenteellisuutta esiintyy kummassakin yrityksessä vain vähän, on IT-yrityksessä havaittavissa merkittävästi voimakkaampi korrelaatio ikäasenteen ja muiden ulkoisen dimension muuttujien kuin Kt-yrityksessä. Erityisesti lisääntynyt ilmaistu tuki ikääntyviä kohtaan ja pedagoginen johtamistyyli vähentävät merkittävästi ikäasenteellisuuden kokemista enemmän IT-yrityksessä. Kt-yrityksessä taas ikäasenteellisella suhtautumisella ei ole yhteyttä työntekijöiden oppimismotivaatioon eikä työminäkuvan vahvistamiseen, kuten IT-yrityksessä.

Kun pohditaan syitä edellä lueteltuihin tuloksiin, voidaan olettaa, että yritys, jossa tapahtuu usein organisaatiomuutoksia tai esimerkiksi yritysfuusioita ja sen lisäksi edustaa tietointensiivisyydeltään korkeaa tasoa, työntekijät ovat oppineet sopeutumaan useammin omia työtehtäviä koskeviin muutoksiin iästä riippumatta. Kun taas tietointensiivisyydeltään matalammassa, ns. vanhan yrityskulttuurin organisaatiossa, varsinkin jos toimintaympäristö on vakaa, on työntekijöiden vaikeampi ymmärtää ja hyväksyä muutoksia (ks. luku 4.1), jotka

järkyttävät heidän tapaansa toimia. Tämä voi johtaa siihen, että vanhan yrityskulttuurin oppimisilmapiiri koetaan mieluummin kokonaisvaltaisemmin organisaation tai ylimmän johdon muokkaamaksi ja säätelämäksi, jossa esimiesten tehtävänä on vain toteuttaa johdon suunnitelmia vallitsevan kulttuurin puitteissa (vrt. Solomon 1999; Franssila 2004). Johdolla on oikeus ja vastuu ohjata esimiehiä tiedon kokoamiseen ja jakeluun. IT-kulttuurissa vastuuta työskentelyn suunnittelusta on jaettu esimiehille, jolloin heidän vaikutusvaltansa oppimisilmapiirin luomiseen sekä yrityskulttuurin muotoutumiseen on vahvempi. Tulosten perusteella voidaan olettaa, että teollisen työn tai tässä tietointensiivisyydeltään matalamman yrityksen sisällä toimintatapojen muutokset kohti hajautettua vastuunjakoa eivät ole kaikilta osin toteutuneet ja näin esimiesten rooli oppimisilmapiirin rakentajana on keskeneräinen. Hierarkkisuuteen perustuva johtaminen sekä suoritus- ja tehtäväkeskeinen työ rajoittavat osaamisen kehittämistä kohti abstraktia uuden tiedon tuottamista (vrt. Zuboff 1990; Despres & Hiltrop 1995; Heiskanen 2004, 33). Perinteet voivat muodostua jarruksi käsityksille ikääntyvien urakehityksestä ja ammatillisen osaamisen kehittämistarpeista huolehtimiselle. Ristiriitaisuus leimaa kehityksen kulkua: yrityksen on sopeuduttava globalisaation tuomaan muutokseen ja samalla yritettävä pitää kiinni perinteistä, jotka toimivat turvana työntekijöiden tulevaisuudensuhteen. Globalisaation voima tunkeutuu niin yritysten kuin yksilöidenkin kehityksen kulkuun ja tuo tilalle avoimen, ennustamattoman tulevaisuuden, jossa perinteisiin tukeutuminen hylätään (Giddens 1999c).

Toisaalta IT-yrityksen töiden vahvasta asiantuntijaluonteesta johtuen itsenäisyys suunnitella ja toteuttaa työt riippumatta esimiehestä (Blom 2001, 123-126; Kolehmainen 2001; Ruohonen, Kultanen, Lahtonen, Liikanen, Rytkönen & Kasvio 2002) luo toisenlaiset puitteet työnteolle kuin Kt-yrityksessä. Työt tehdään suoraan kontaktissa asiakkaaseen tai toiseen asiantuntijaverkostoon. Esimiehen rooli on muodostunut jo työn luonteen (korkea tietointensiivisyyden taso) vuoksi pedagogista johtamista muistuttavaksi enemmän *koko* IT-yrityksessä kuin Kt-yrityksessä, jossa esimiehen *johtajuus*rooli on toisenlainen. Sandbergin ja Targaman (1998) mukaan tietointensiivisessä työympäristössä johtajuuden vaatimuksena on ensisijaisesti antaa työntekijöille tuloksen tekemiseen tarvittavat tiedot ja välineet. Esimiehen roolia voitaisiin näin verrata myös ns. palvelu- tai valmennustehtävään tai sopimuksen käsikirjoittajaan (vrt. Franssila 2004, 249; Lavikka 2004b, 139). Itse työnkulkuun vaikuttaminen on vähäistä. Tietointensiivisyyden tasoltaan matalammassa yrityksessä (Kt-yritys) johtajuus saattaa jossain määrin perustua käskytyks- ja valvontaperinteeseen, jossa *todellisen* vastuun jakaminen alaisille on harvinaista (vrt. management-johtaminen luku 4.1).

Huolimatta keskiarvovertailujen tuloksista ulkoisen ja sisäisen dimension muuttujien väliset korrelaatiot osoittivat, että mikäli Kt-yrityksessä sekä kannustetaan ammatillisen osaamisen kehittämiseen että toteutetaan siihen liittyviä konkreettisia toimenpiteitä, se tuottaa positiivista tulosta ikääntyvien työssä jaksamiselle ja selviytymiselle. IT-yrityksessä sen sijaan työntekijän

tukemisen yhteys työtyytyväisyyteen ja ammatilliseen itsetuntoon on heikompi kuin Kt-yrityksessä. Voidaan olettaa, että jos yrityskulttuurissa on jo omaksuttu toimintatapa, joka on muokannut oppimisilmapiiriä jatkuvalla kehittämisellä ja oppimiselle suotuisaksi, ei kannustukseen ja tukeen varsinaisesti kiinnitetä erityishuomiota. On saavutettu tuen ”saturaatiopiste”, jolloin tuki kuuluu luonnollisena osana jokapäiväiseen työskentelyyn. Työntekijöiden systemaattinen kannustaminen ja oppimismahdollisuuksien luominen ei silti mene hukkaan, vaikka tulokset eivät olisi heti havaittavissa. Organisaation oppimisilmapiiri kehittyy itseohjautuvaksi ja oppivaksi organisaatioksi vasta pitkäjärjestyksen ja johdonmukaisen työskentelyn tuloksena (ks. luvut 2.3 ja 4.1.1). Esimiesten toiminta ei kuitenkaan yksin riitä saavuttamaan työn tuloksellisuutta. Työntekijöiden jatkuvan oppimisen sisäistäminen saattaa olla kriittinen tekijä, jotta oppimisilmapiiri kehittyy yrityksen tarpeita vastaavaksi optimaaliseksi toiminnaksi.

Kuten tulokset osoittavat, motivaatio oppia uutta on voimakkaampaa IT-yrityksessä kuin Kt-yrityksessä. Voidaan kysyä, mikä tekee IT-organisaation oppimismotivaatiota kannustavaksi ympäristöksi? IT-yrityksen toimintaympäristön vaatimukset edellyttävät jatkuvaa tietojen päivittämistä ja uusien työmenetelmien hallintaa. Yrityskulttuurissa on totuttu jo pidemmän ajan kuluessa jatkuvan oppimisen ajatteluun (Ojala 2000, 103–108). Yrityksen kilpailukykyyn säilyttäminen edellyttää koko organisaatiolta sitoutumista osaamisen kehittämiseen myös henkilökohtaisella tasolla.

Tietointensiivisessä työssä aikaan ja paikkaan sitoutumattomuus sekä työn autonomisuus voivat olla näennäisiä, sillä laadun ja tuloksellisuuden valvonta ovat kuitenkin olemassa lähes näkymättömänä koneellisena, ei suoranaisena esimiesvalvontana (Blom 2001, 128–129). IT-yrityksessä vallitsevat jatkuvat aikapaineet, muutos ja uuden tiedon omaksumisen välttämättömyys saattavat aiheuttaa ikääntyvissä ahdistusta ja sen seurauksena työuupumusta (ks. vrt. Kalimo 2000; Kouvonen & al. 2003). Viitteitä työn ahdistavuudesta oli tässäkin tutkimuksessa, mutta siitä ei kuitenkaan voitu osoittaa tilastollisesti merkitsevää tulosta yritysten vertailussa. Eikä ikäryhmävertailu tuonut eroavuutta iän lisääntymisen vaikutuksista kummassakaan yrityksessä. Uusien asioiden sisäistäminen vaatii kuitenkin enemmän aikaa (vrt. esim. Knowles 1980), vaikka työntekijä olisikin tottunut oppija. Organisaatio ei kaikissa tilanteissa reagoi oppijoiden lisääntyneeseen ajan tarpeeseen oppimistilanteissa, vaan käsittelee eri-ikäisiä samoista lähtökohdista. Halu oppia uutta vähenee iän lisääntyessä kummassakin yrityksessä, mikä voi olla seurausta siitä, että ikääntyvien erityispiirteet jäävät huomiotta (vrt. Ilmarinen 1999; Kanfer & Ackerman 2004), mutta syynä voi olla myös iäkkäimmillä työntekijöillä vähittäinen työelämän merkityksen väheneminen (vrt. luovuttaminen).

Oppimismotivaation eroista huolimatta työntekijöiden käsitys omasta itsestään työntekijänä ei tuo poikkeavuutta yritysten välille. Työssä koettu tyytyväisyyden määrä ei vaihtelee yritysten välillä. Lisäksi ikääntyvien työntekijöiden ammatillinen itsetunto on yhtä voimakas kummassakin yrityksessä. Myöskään

ian lisääntymisellä ei ollut vaikutusta työtyytyväisyyden ja ammatillisen itsetunnon kokemukseen. Tätä voidaan verrata Eskolan (1985) tai Järven (1997) esittämään ammatillisen minäkuvan kypsyyteen, johon lisääntyvällä iällä ja ammatillisella kokemuksella on merkitystä. Lisäksi tilanteiden hallinnalla ja uskolla itse (vrt. Johansson 1997) voi olla merkitystä erilaisissa työ- ja oppimisympäristöissä.

Koettu ikäasenteellisuuden määrä on molemmissa yrityksissä vähäinen ja eroja yritysten välillä ei havaittu. Esimiehen negatiivinen ikäasenteellisuus on silti yhteydessä työn ahdistavuuteen molemmissa yrityksissä. Selkeä ero IT- ja Kt-yrityksen välillä on siinä, että muut sisäisen dimension muuttujat korreloivat ikäasenteellisuuden kanssa IT-yrityksessä, mutta eivät Kt-yrityksessä. Voidaan kysyä, miksi? Eikö esimiehen ikäasenteella olekaan vaikutusta ikääntyvän työntekijän työminäkuvaan ja oppimismotivaatioon ns. vanhan kulttuurin yrityksessä? Voidaanko syytä etsiä pitkistä työsuhteista ja sen mukanaan tuomasta kylläntymisasteesta ikäasenteellisuuteen? Vastaavasti IT-yrityksessä ikään liittyvä asennoituminen vaikuttaa selkeästi etenkin työtyytyväisyyteen ja haluun oppia uutta. Pedagogisen johtajuuden vaikutus sen sijaan sisäisen dimension muuttujiin on yhtä voimakasta molemmissa yrityksissä, paitsi työn ahdistavuudella ei ole yhteyttä johtamistyyliin kummassakaan yrityksessä.

Huomionarvoinen yksityiskohta tuloksissa on, että IT-yrityksen työntekijät, jotka mielestään selviävät nykyisillä taidoillaan eläkeikään kokevat useammin esimiehen negatiivista asennoitumista ikääntyviin kuin ne, jotka tarvitsevat ammatillisen osaamisen vahvistamista. Onko kyse ns. ”rakkikoirista” (vrt. Lähteenmäki 1995), joiden motivaatio kehittää itseään on loppunut ja he näkevät esimiehen vaatimukset vain ”kiusaamisena” eivätkä työssä selviämisen edistämisenä? On ilmeistä, että osa IT-yrityksen ikääntyvistä työntekijöistä on kokenut tiettyä luovuttamista ajan saatossa, eivätkä myönnä tarvitsevansa uutta osaamista uran loppuvaiheessa (vrt. Kalimo 2000).

Saatujen tulosten perusteella yleinen ilmapiiri jatkuvaan kehittämiseen ja tietojen päivittämiseen korostuu informaatioteknologisessa yrityksessä herkemmin kuin perinteisessä tuotannollisessa yrityksessä. Henkilöstön kannustaminen eri tavoin IT-ympäristössä kohtaamaan jatkuva muutos työskentelyssä on aktiivisempaa kuin traditionaalisessa tuotantoympäristössä tai ainakin työntekijät tunnistavat sen. Yrityksen osaamisen kehittämisen järjestelmä toimii ja vaikuttaa yrityksen sisällä huolimatta yksittäisen työntekijän ammatillisesta koulutustaustasta ja toimenkuvasta. Varsinkin työssä, jossa tietointensiivisyyden taso on korkea, osaamisvaatimuksen muutokset ovat nopeita ja elinkaareltaan lyhyempiä. Tästä johtuen IT-yrityksessä seniori-ikäisten kokeman alhaisemman tuen määrän voidaan olettaa johtuvan siitä, että seniori-ikäisten uuden tiedon omaksumisnopeus ei enää vastaa esimiesten olettamuksia ja se voi heijastua työntekijään epäonnistumisen kokemuksena täyttää hänelle asetetut tavoitteet (hylkiötunne). Kt-yrityksessä samanlaista yhtä selkeää muutosta ei tapahdu iän karttuessa. Iän lisääntymisellä sinänsä ei ollut vaikutusta työminäkuvaan vahvuuteen kummassakaan yrityksessä.

6.8 Yhteisvaikutukset organisaation tietointensiivisyyden tason, koetun tuen, työminäkuvan sekä koulutus- ja työurataustan välillä

Tutkimuksen viidentenä tavoitteena on tutkia kahden eri kohdeyrityksen organisaation taholta koetun tuen, työminäkuvan sekä koulutus- ja työurataustan aikaansaamia yhteisvaikutuksia. Tulosten tarkastelussa edetään selvittämällä ensin ulkoisen dimension (organisaation ja esimiehen taholta saatu tuki) sekä sen jälkeen sisäisen dimension (työntekijän käsitykset itsestä työntekijänä ja oppijana) yhteisvaikutukset kummassakin yrityksessä.

6.8.1 Koulutus- ja työurataustan yhteys organisaation ja esimiehen taholta koettuun tukeen

Peruskoulutuksella ei voitu todeta olevan eroja yritysten välillä organisaation ja esimiehen osoittaman tuen kokemisessa. Sen sijaan ammatillista koulutusta tarkasteltaessa Kt-yrityksessä yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneet kokevat työnantajan luoneen heille oppimismahdollisuuksia keskimääräistä enemmän kuin muun ammatillisen koulutuksen suorittaneille ($p < .05$). Ammatillisesti täydentävällä koulutuksella on myös Kt-yrityksessä merkitystä, miten työnantajan osoittamat oppimismahdollisuudet koetaan. Ne, jotka olivat osallistuneet ammatilliseen täydennyskoulutukseen (7-14 pv) arvioivat työnantajan keskimääräistä enemmän kiinnittäneen huomiota ja antaneen mahdollisuuksia ammatillisen osaamisen kehittämiseen ($p < .01$). Samoin organisaation osoittama tuki -muuttujaa tutkittaessa 7-14 päivää ammatilliseen täydennyskoulutukseen osallistuneet arvioivat kokeneensa tukea muita tarkasteluryhmiä enemmän ($p < .005$). (ks. liitetaulukot 6.2, 6.3, 7.1). Ristiintaulukoinnissa oli huomattavaa se, että vailla ammatillista koulutusta olevat olivat jääneet usein kokonaan ilman ammatillista täydennyskoulutusta (73 %) viimeisen kahden vuoden aikana, kun taas korkeamman ammatillisen koulutuksen saaneet olivat osallistuneet koulutukseen. Khiin neliö ei ollut merkitsevä. Vastaava luku IT-yrityksessä oli 6 %.

IT-yrityksessä samassa tarkastelussa sekä oppimismahdollisuuksien luominen -muuttujan ($p < .001$) että organisaation osoittama tuki -muuttujan yksisuuntaisen varianssianalyysin tulos on tilastollisesti merkitsevä ($p < .05$). Mielenkiintoista tuloksessa on se, että niiden mielestä, jotka eivät ole koskaan osallistuneet ammatillisesti täydentävään koulutukseen tuki koetaan selkeimmin (ks. liitetaulukot 6.3 ja 7.1). Koulutuspäivien lukumäärä ei ratkaise tuen kokemista. Tosin IT-yrityksessä vain 17 % vastaajista ei ollut koskaan osallistunut ammatilliseen täydennyskoulutukseen, kun vastaava luku Kt-yrityksessä on 33 %. Ammatillinen koulutus ei sen sijaan aiheuta tilastollisesti merkitseviä eroja eri koulutustaustaisten työntekijöiden välille IT-yrityksessä.

Ammatillisella koulutuksella ja ammatillisesti täydentävällä koulutuksella on merkitystä Kt-yrityksessä pedagogisen johtajuuden kokemisessa. Opistotasaisen

koulutuksen saaneet työntekijät ($p < .05$) sekä täydennyskoulutukseen (7-14 pv) osallistuneet kokevat selkeimmin pedagogisen johtajuuden ($p < .01$). IT-yrityksessä ei saatu tilastollisesti merkitseviä tuloksia (ks. liitetaulukot 8.3, 8.4).

Työntekijän työsuhteen pituus nykyisen työnantajan palveluksessa tai aika nykyisessä tehtävässä eivät ole merkityksellisiä organisaation tai esimiehen osoittaman tuen kokemiselle. Tilastollisesti merkitseviä tuloksia ei kummassakaan yrityksessä voitu havaita.

6.8.2 Koulutus- ja työurataustan yhteys työminäkuvaan

Peruskoulutuksella ei ole merkitystä työtyytyväisyyden tai ammatillisen itsetunnon kokemisessa kummassakaan tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä. Sen sijaan ammatillinen koulutus nostaa sekä työtyytyväisyyttä että ammatillista itsetuntoa Kt-yrityksessä. Opistotasoisien tutkinnon suorittaneet kokevat muita selkeämmin työtyytyväisyyttä ($p < .01$) (liitetaulukko 9.2). Yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneilla taas on keskimääräistä korkeampi ammatillinen itsetunto ($p < .05$) (liitetaulukko 10.2). Lisäksi ammatillista täydennyskoulutusta saaneet (7-14pv) ovat Kt-yrityksessä työhönsä tyytyväisempiä kuin muut tarkasteluryhmät ($p < .05$). IT-yrityksessä vastaavat tulokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä (ks. liitetaulukko 9.3).

Peruskoulutuksella on jossain määrin merkitystä IT-yrityksessä oppimismotivaatioon. Korrelaatio peruskoulutuksen ja halun oppia uutta välillä on merkitsevä ($r = .233$, $p < .01$). Se vahvistaa myös keskiarvovertailun tulosta, jonka mukaan ne, jotka ovat suorittaneet ylioppilastutkinnon ovat halukkaampia oppimaan uutta kuin kansa- tai keskikoulun käyneet ($M_{ityo} = 4.30$, $SD = .56$, $M_{itkk} = 4.00$, $SD = .66$, $p < .01$). Kt-yritystä tarkasteltaessa ei havaita korrelaatiota em. muuttujien välillä eikä peruskoulutuksen vertailussa keskiarvojen ero ole merkitsevä. Sen sijaan Kt-yrityksessä ammatillisella koulutuksella on merkitystä oppimismotivaatioon. Yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneet ovat motivoituneimpia kehittämään ammattitaitoaan ($p < .01$). IT-yrityksessä eri ammattikoulutusten keskiarvojen väliset erot eivät ole merkitseviä (ks. liitetaulukko 10.2).

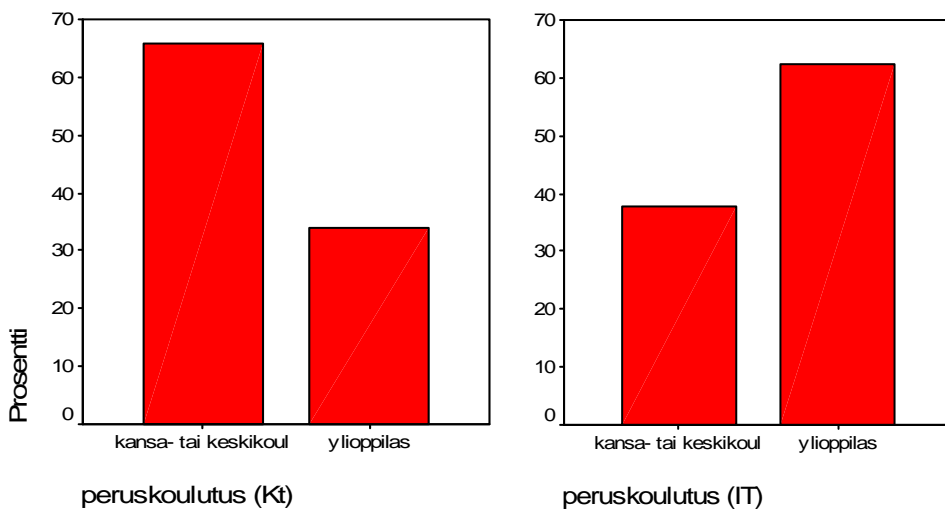
Ammatillinen täydennyskoulutus (7-14 pv) lisää haluja oppia uutta Kt-yrityksessä ($p < .001$). Mielenkiintoista on se, että ne, jotka IT-yrityksessä eivät ole osallistuneet ammatillisesti täydentävään koulutukseen ovat keskimäärin kaikkein motivoituneimpia oppimaan uutta ($p < .01$). (liitetaulukko 11.3) Lisäksi on huomattava, kuten aiemmin jo todettiin, että työntekijöiden oman arvion perusteella ammattitaito muodostuu 76 %:sti työssä oppimisen ja vain 24 %:sti koulutuksen kautta Kt-yrityksessä työskentelevien mielestä. Vastaavat luvut IT-yrityksessä on 65 % ja 35 % (ks. taulukko 6.4).

Urataustan vaikutus työminäkuvaan tässä tutkimuksessa tietointensiivisyydeltään erilaisissa yrityksissä jäi merkityksettömäksi. Tilastollisesti merkitseviä tuloksia ei keskiarvovertailuissa eikä

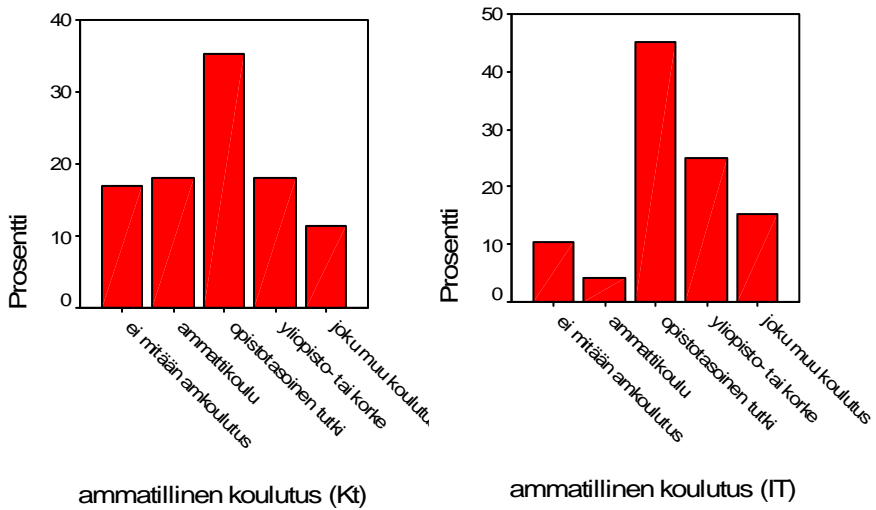
varianssianalyysissä voitu osoittaa. Lisäksi kovarianssianalyysin avulla ei työminäkuva voitu selittää urataustaa kuvaavilla muuttujilla.

6.8.3 Koulutus- ja työurataustan välisten yhteyksien yrityskohtaiset erot

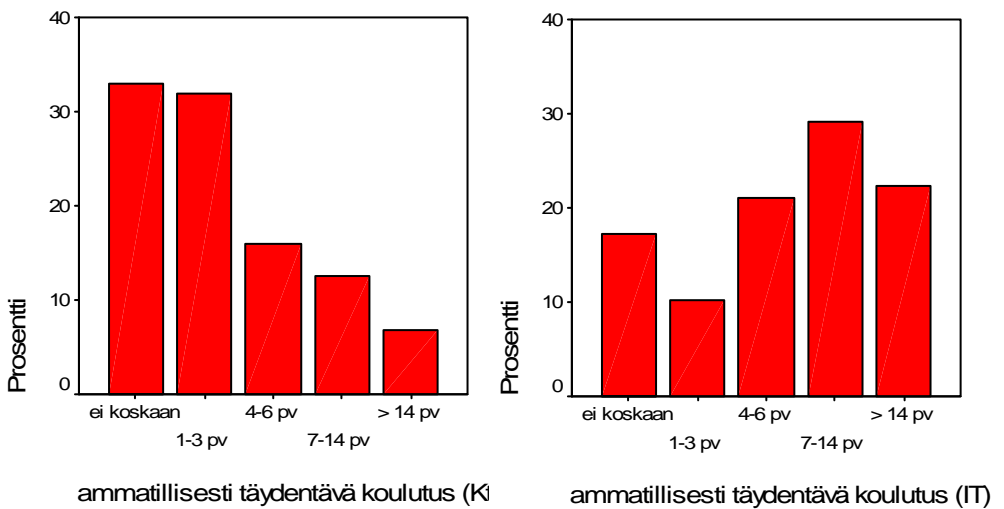
Yleisesti voitiin todeta ristiintaulukoinnissa, että yritys selittää peruskoulutus- ($p < .001$), ammatillista koulutus- ($p < .01$) sekä ammatillista täydennyskoulutustaustaa ($p < .001$) merkitsevästi. IT-yrityksen ikääntyvillä työntekijöillä sekä perus- että ammatillinen koulutustausta on korkeampi kuin Kt-yrityksessä (ks. kuviot 6.3 ja 6.4). IT-yrityksessä ammatillista täydennyskoulutusta on saanut viimeisen kahden vuoden aikana yli seitsemän päivää 51,4 % tutkimusryhmästä, kun taas vastaavasti Kt-yrityksessä täydennyskoulutusta on saanut (> 7 pv) 19,3 % ($p < .001$). (Kuvio 6.5)



Kuvio 6.3 Ikääntyvien työntekijöiden peruskoulutus Kt- ja IT-yrityksessä



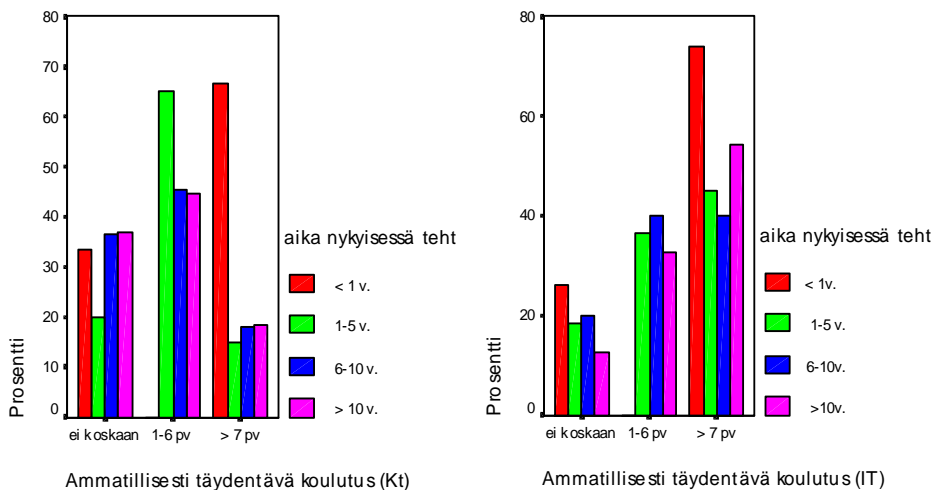
Kuvio 6.4 Ikääntyvien työntekijöiden ammatillinen koulutus Kt- ja IT-yrityksessä



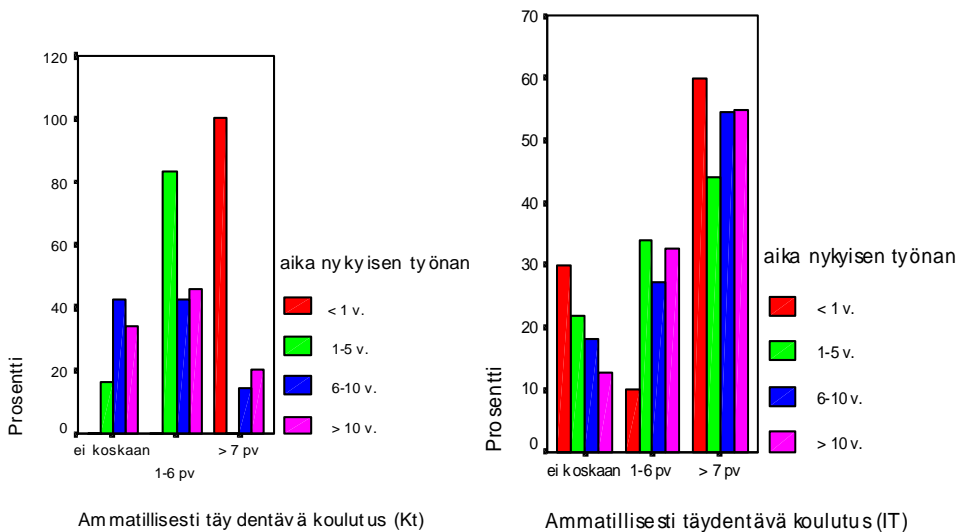
Kuvio 6.5 Ikääntyvien työntekijöiden ammatillisesti täydentävä koulutus Kt- ja IT-yrityksessä

Työsuhteen pituus sekä nykyisessä tehtävässä toimimisen aika on myös riippuvaista yrityksestä. Kt-yrityksessä on pitempiä työsuhteita kuin IT-yrityksessä ($p < .001$). Samassa tehtävässä toimimisen aika on IT-yrityksessä tyypillisin 1-5 vuotta (41 %), kun taas Kt-yrityksen työntekijöistä 61 % oli viihtynyt samassa tehtävässä yli 10 vuotta ($p < .01$). Tehtävien vaihtaminen on tavanomaisempaa IT-yrityksessä. Tietotyöläiset ovat uraliikkuvaisempia kuin tietotekniikan käyttäjät tai perinteiset työntekijät (Mellin 2001, 88).

Koulutuksen ja työuran yhteyksien tarkastelussa yritysakohtaisesti havaittiin, että Kt-yrityksessä tyypillisimmillään ammatillista täydennyskoulutusta on viimeisen kahden vuoden aikana saanut 1-6 päivää, joka on ollut 1-5 vuotta samassa tehtävässä. IT-yrityksessä taas täydennyskoulutusta on saanut yli seitsemän päivää ja tyypillinen ammatilliseen täydennyskoulutukseen osallistuja on toiminut samassa tehtävässä alle vuoden. Silti pitkään samassa tehtävässä toimivia on IT-yrityksessä koulutettu enemmän kuin Kt-yrityksessä. Khiin neliön testi ei kuitenkaan osoita tilastollista merkitsevyyttä kummassakaan ristiintaulukoinnissa (ks. kuvio 6.6). Samansuuntaiset tulokset ovat työsuhteen pituuden ja ammatillisen täydennyskoulutuksen välisessä yhteydessä. Yhteys ei ole tilastollisesti merkitsevä (ks. kuvio 6.7).



Kuvio 6.6 Ammatillisesti täydentävän koulutuksen määrä viimeisen kahden vuoden aikana (päivinä) ja aika nykyisessä tehtävässä Kt- ja IT-yrityksessä



Kuvio 6.7 Ammatillisesti täydentävä koulutus kahden viime vuoden aikana (päivinä) ja työsuhteen pituus Kt- ja IT-yrityksessä

On huomattava Kt-yrityksessä alle yhden vuoden työskennelleitä yli seitsemän päivää koulutusta saaneiden lukumäärä kuviossa 6.6 on vain yksi ja kuviossa 6.7 kaksi henkilöä.

6.8.4 Yhteenveto

Koulutuksen ja työurataustan tarkastelu kahden eri toimialaa ja tietointensiivisyyden tasoa edustavan yrityksen kesken osoittaa eroja yhteyksissä niin organisaation ja esimiehen taholta koetun tuen kuin työminäkuvankin kohdalla. Peruskoulutuksella todettiin olevan melko vähän vaikutusta tuen kokemiseen. Sen sijaan ammatillisen koulutuksen ja ammatillisen täydennyskoulutuksen merkitys tuen kokemisessa tietointensiivisyyden tasoltaan matalammassa organisaatiossa (Kt) on selkeämpi kuin jatkuvasti muutoksen alla elävässä organisaatiossa (IT). Kt-yrityksessä koetun tuen voidaan olettaa olevan sidoksissa ammatillisiin kvalifikaatiovaatimuksiin, joissa ammatillinen osaaminen ilmaistaan tutkintojen ja todistusten perusteella (vrt. Ellström 1992). Kvalifikaatioiden staattisuus voi kuitenkin olla esteenä toimintaympäristön muutoksien asettamille osaamisvaatimuksille (Raivola & Vuorensyrjä 1998). Organisaation toiminnan perustuessa kvalifikaatioiden määrittämään ammatilliseen osaamiseen korostuu myös organisaation hierarkkisuus, jossa roolisidonnaisuus perustuu kvalifikaatioiden antamiin toimintamahdollisuuksiin (vrt. Solomon 1999). Ikääntyvät työntekijät, joilla on korkeampi ammatillinen

koulutus, ovat saaneet ammatillista täydennyskoulutusta huomattavasti enemmän kuin vailla ammatillista olevat ja kokevat saaneensa myös enemmän tukea Kt-yrityksessä. IT-yrityksessä taas osoitettu tuki koetaan muunakin kuin formaalina opetuksena täydennyskoulutuspäivinä mitattuna (vrt. Moilanen 2001). Tiimityöskentelyn muodot esimerkiksi tiimien sisäinen tiedonjako, vuorovaikutus tiimin jäsenten kesken, jossa kumpikin osapuoli voi sekä oppia että opettaa (Furnham 1997) sekä muut oppimista edistävät dialogit työyhteisössä (vrt. Raelin 2000) voivat vaikuttaa ikääntyvien työntekijöiden tuen kokemiseen. Muodollinen ammatillinen koulutus ei myöskään toimi selkeänä ammatillisen kompetenssin määrittelijänä, vaan työn menestykselliseen suorittamiseen vaaditut taidot sekä henkilökohtaiset ominaisuudet määrittelevät yksilön todellisen osaamisen (vrt. Ellström 1992).

Kohonnut ammatillinen koulutus ja täydennyskoulutus nostavat työtyytyväisyyden ja ammatillisen itsetunnon tasoa Kt-yrityksessä. On oletettavaa, että Kt-organisaation hierarkia suosii IT-organisaatiota enemmän koulutustason mukaista sijoittumista erilaisiin tehtäviin. Tehtävästä toiseen edetään paitsi ammatillisen koulutustaustan myös kokemusvuosien perusteella. Ammatillinen koulutustausta on perinteisesti toiminut statuksen luoja yrityksessä, jossa on pitkiä työsuhteita ja tehtävien kiertonopeus on verkkainen (vrt. perinteiset teollisuudenalat, julkisen sektorin virat). IT-yrityksessä taas on tyypillistä, että henkilökohtaisella kehitymisellä ja innovatiivisuudella (Ruohonen & al. 2002) tehtävissä on suurempi merkitys kuin ammatillisella koulutuksella tai täydennyskoulutuksen määrällä, vaikka Mellinin (2001) mukaan uraliikkuvuus toteutuu koulutustason määrittelemissä rajoissa. Uraliikkuvuus toteutuu kuitenkin huomattavasti nopeammin kuin perinteisillä aloilla (mt. 85). Tehtävien ja työnantajan vaihtaminen on tyypillisempää IT-yrityksessä johtuen siitä, että työn luonne vie nopeasti asiantuntijuuden kasvaessa kohti vaativampia tehtäviä (Mellin 2001, 80–81). Tätä tukee myös Puurula & Löfströmin (2003) havainto asiantuntijuuden kasvusta, jolloin sitoutuneisuus työnantajaan pienenee ja vapausasteet uuden työn tai tehtävän haussa kasvavat.

IT-yrityksen työntekijöille ammatillinen koulutustausta ei osoittautunut merkitykselliseksi työtyytyväisyyden eikä ammatillisen itsetunnon kannalta. Sen sijaan tietointensiivisyyden tasoltaan korkeammassa organisaatiossa peruskoulutuksen merkitys korostui suhteessa oppimismotivaatioon. Voiko kyseessä olla IT-alan työntekijöiden vaihtelevasta ammatillisesta koulutustaustasta (Mellin 2001) johtuva tukeutuminen työn vaatimusten suomiin avoimiin mahdollisuuksiin kehittää omaa osaamistaan työn vaatimassa suunnassa? IT-alalle hakeutuvat lienevät jo tyypiltään uusille haasteille avoimia henkilöitä, jotka haluavat saavuttaa uusia taitoja ja tehdä uusia aluevaltauksia. Hyvä peruskoulutus koetaan näin turvaavan kasvualustan oman itsensä kehittämiselle. Mielenkiintoista on kuitenkin, että työssä oppimisella on suurempi merkitys ammattitaidon koostumisen kannalta Kt-yrityksen kuin IT-yrityksen työntekijöille, vaikka IT-yrityksissä työssä oppimista toteutetaan

tietoisesti jatkuvasti ammattitaidon ylläpitämiseksi. Työssä oppiminen tuo Kt-yrityksen työntekijöille ammattitaidon, vaikka organisaation toiminnan koetaan perustuvan muodollisen koulutuksen varaan.

Urataustan merkitys saatujen tulosten perusteella jäi vähäiseksi. Vaikka pitkien työsuhteiden määrä oli Kt-yrityksessä korkeampi (> 10v 84 %) kuin IT-yrityksessä (> 10v. 54 %), ei se luonut eroja yritysten välille organisaation ja esimiehen taholta koettuun tukeen eikä vaikuttanut työminäkuvaan. Tehtävien vaihtaminen saman työnantajan palveluksessa tai eri aloilla toimiminen ei myöskään vaikuttanut yritysten välisiin eroihin. Tulevaisuudessa ennustetaan kuitenkin työntekijöiden vaihtavan työtehtävää tai ammattia useita kertoja uransa aikana (vrt. Lehto & Sutela 2004, 18–19), mikä on oletettavaa ja tyypillistä töiden jatkuvan muuttumisen, häviämisen ja uusien tehtävien syntyminen sekä töiden projektiluonteisuuden myötä. Miten jatkuva muutos muokkaa ikääntyvän työntekijän työminäkuva, on syytä tutkia seuraavan ikääntyvän sukupolven keskuudessa.

6.9 Tutkimuksen luotettavuus

Ikääntyvien työntekijöiden kokemaa ammatillisen osaamisen tukea työpaikalla ja heidän kehittymistä työntekijöinä työuransa lakipisteen jälkeen voidaan pitää inhimillisesti arkana tutkimusalueena. Tarkastelun kohteena ovat sekä yksilön ikääntyminen sekä hänen suhteensa työnantajaan. Tutkijan on otettava huomioon, että useille työntekijöille ikääntyminen työssä muistuttaa jostain kielteisestä elämässä. Suhteet työnantajaan eivät kaikissa tapauksissa ole ristiriidattomat. Aikakaudessa vallitseva hiljainen pyrkimys päästä eroon ikääntyvistä työntekijöistä mielummin kuin tukea heitä aktiivisesti ammatillisen osaamisen kautta selviämään ja viihtymään työssään tekee aiheesta erityisen aran paitsi työnantajille myös työntekijöille itselleen. Pyrkimyksenä tässä tutkimuksessa on kuitenkin tutkia ja ymmärtää ikääntyvien kokema oppimisilmapiiri ja sen luomat mahdollisuudet ja rajoitteet ikääntyvälle työntekijälle selvitä ammatillisesti työssään.

Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tieteellisten löydösten tarkkuutta ja osuvuutta. Validius on sitä, missä määrin tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset vastaavat todellisuutta: onko onnistuttu mittaamaan sitä mitä piti. Lisäksi validiutta voidaan tarkastella tulosten yleistettävyyden näkökulmasta: miten vertailtavia tai siirrettäviä tulokset ovat. Tutkimuksen reliabiliteetti taas kertoo siitä, miten luotettavia tutkimustulokset ovat: tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteetin arviointi liittyy analyysimenetelmän oikeaan käyttöön ja tulkintaan. Validiuden arviointi liittyy läheisesti teoreettisten käsitteiden operationalisointiin empiirisessä tutkimuksessa (Heikkilä 2001). Sisällön validiteetin tarkastelussa tutkitaan, ovatko tutkimuksessa käytetyt käsitteet

teorian mukaiset ja kattavatko käsitteet riittävästi kyseisen ilmiön (Metsämuuronen 2000).

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat ammatillisen osaamisen tukeminen, oppimisilmapiiri ja työminäkuva sisältäen ammatillisen itsetunnon lisäksi työtyytyväisyyden sekä oppimismotivaation. Käsitteiden ulottuvuuksien mittaaminen kvalitatiivisesti tuntuisi järkevältä, koska ne vaativat sekä kuvaamista että selittämistä. Tutkimusongelmat ovat kuitenkin perustana metodivalinnoissa. Töttö (2000, 75) on sitä mieltä, että kvalitatiivisella ja kvantitatiivisella tutkimusotteella saadaan vastauksia eri kysymyksiin ja sen vuoksi tutkimusongelman kysymysmuoto määrää käytettävän lähestymistavan. Miten-kysymykset tulkitaan yleensä selitystä vaativiksi kysymyksiksi. Miten-kysymykset käsittelevät myös prosesseja ja ovat näin kuvailevan ja selittävän tutkimuksen rajamailla (mt.). Lisäksi esimerkiksi ikääntyvien ammatillisen osaamisen tukemiseen etsitään vastausta paitsi laadullisena ominaisuutena myös määrällisenä, johon esitetään kysymys Miten paljon? (vrt. esim. tuen kokemisen vertailu eri yrityksissä). Pelkästään kysymysmuodon perusteella ei tutkimusotteen valintaa voi tehdä, vaan pitää tarkastella myös kysymysten sisältöä (Töttö 2000, 85). Tutkimusmenetelmien valintaan vaikutti kuitenkin yhtäältä se, että haluttiin tutustua suureen joukkoon tutkimushenkilöitä tulosten paremman yleistettävyyden vuoksi, mutta toisaalta haluttiin syvyyttä tutkimukseen, jotta voitaisiin paremmin päästä lähelle työntekijöiden kokemusmaailmaa, tunteita ja asenteita. Siksi päädyttiin sekä kvantitatiiviseen lomakekyselyyn että kvalitatiiviseen tarkasteluun puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastattelujen tulokset täydensivät, vahvistivat tai kyseenalaistivat kyselylomakkeen kvantitatiivisia tuloksia kahden ensimmäisen tutkimusongelman osalta, joissa kyse on yksilön kokemuksista ja intrapersonaalista ominaisuuksista. Haastattelujen määrä tosin oli pieni ja tutkimusotteiden yhdistäminen toteutui vaatimattomassa mittakaavassa, mutta se antoi mielenkiintoisen näkökulman kokonaistuloksiin. Voidaan todeta, että kvalitatiivinen tarkastelu toi eläväksi tekevän kuvauksen kvantitatiivisiin tuloksiin. Käsillä olevan tutkimuksen puutteena voidaan pitää kvalitatiivisen analyysin puuttumista yrityskulttuurien vertailussa. Kvalitatiivinen tarkastelu olisi vaatinut suuremman joukon haastateltavia, jotta henkilöiden yksityisyys olisi säilynyt.

Edustavassa otoksessa eri kannat tulevat oikean vahvuisina esille (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 106). Tutkimukseen valittiin vain yli 45-vuotiaita työntekijöitä. Kysymykseen olisi saattanut tulla myös vertaileva tutkimus työpaikan kaikenikäisten työntekijöiden kokemuksista ammatillisen osaamisen tukemisesta, mutta tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä pelkästään suomalaisen työelämän murroksen (1990-luvulla) kokeneisiin ikääntyviin työntekijöihin. Tutkimus olisi voitu toistaa, jotta olisi voitu saada selville työpaikkojen ammatillisen osaamisen tukemisen kehitystrendi, mutta se jätettäkään jatkotutkimuksen aiheeksi. Käsillä oleva tarkastelu luo katsauksen

myöhäismodernin aikakauden työ- ja toimintaympäristöjen murroksesta suhteesta ikääntyviin.

Arvioitaessa tutkimusta kyselylomakkeen perusteella on muistettava, että lomakkeen avulla esille tuodut asiat ovat yleistyksiä tutkittavista ilmiöistä. Tutkimusmittareita käsiteltäessä joudutaan asioita pelkistämään ja yleistämään. Lomakkeen väittämät ja kysymykset ovat jo sinällään arvosidonnaisia ja kukin tutkittava ymmärtää niissä käytetyt sanat ja ilmaisut omalla tavallaan omasta viitekehystä käsin. Tutkimuslomakkeen sisällöllisen validiuden lisäämiseen on pyritty tutustumalla tarkasti aiempiin suomalaisiin tutkimuksiin. Lomakkeen esitestauksella oli tärkeä tehtävä validiuden kannalta karsia selkeimmät kielelliset virhelähteet.

Tutkimusjoukon koko ($N = 263$) riitti pohjaksi faktorianalyysille (vrt. Metsämuuronen 2001). Kyselylomakkeen väittämäosion (Likert-asteikollinen) perusteella muodostuneet kvantitatiiviset mittarit muodostettiin pääkomponenttifaktorianalyysin avulla. Faktorianalyysi mahdollistaa suuren muuttujajoukon tulosten tiivistämisen keskeisiin faktoreihin ja yhdistää useat muuttujat toisiinsa jollain teoriassa tai käytännössä toimivalla tavalla. Pääkomponenttianalyysi soveltuu tilanteeseen, missä tutkija haluaa tiivistää muuttujia faktoreiksi ilman taustalla olevaa oletusta teoriasta (mt.). Tutkimuksen taustalla olevan teoreettisen viitekehysten moniulotteisuus estää fokusoitumasta pelkästään tiettyyn teoriaan. Siksi päädyttiin pääkomponenttianalyysin suomaan eksploraatiivisuuteen.

Muodostuneiden kahdeksan faktorin summamuuttujat jaettiin ns. ulkoista ja sisäistä dimensiota kuvaaviin osiin, joita käytettiin lähtökohtana tutkimusongelmiin vastaamisessa. Mittareiden luotettavuus testattiin Cronbachin alphan reliabiliteettitestillä. Faktoreiden reliabiliteetti arvot vaihtelivat .92 ja .70 välillä. Suuret reliabiliteettikertoimen arvot ilmoittavat korkeasta reliabiliteetista. Se osoittaa myös mittarin sisäisen konsistenssin tasoa. Arvoja voidaan pitää luotettavina kun ne ovat yli .70 (Heikkilä 2001, 187).

Haastatteluissa esitetyt kysymykset koottiin samoista aihekokonaisuuksista kuin kyselylomakkeen väittämäkokonaisuudet (validiteettikysymys). Tällä tavalla voitiin haastattelujen avulla tarkistaa tutkimushenkilöiden käsitteiden ymmärtämistä. Haastattelujen kestäessä havaittiin joitakin eroja tutkijan ja tutkimushenkilöiden käsitteiden merkityssisällöissä. Haastateltaville tuotti vaikeuksia esimerkiksi kuvata itseään oppijana työssä. Haastattelija joutui tarkentamaan käyttämiään käsitteitä, jotta saavutettiin haastateltavan ja haastattelijan yhteinen ymmärrys po. asiaan. Haastattelututkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin vaikuttaa Kvalen (1997) mukaan paitsi haastattelijan taidot tehdä haastatteluja myös hänen tunteensa ja ennakkokäsityksensä po. asiasta. Taitoihin kuuluu osata suunnata keskustelua niin, että haastattelulle asetetut tavoitteet saavutetaan. Tutkijan aiempi kokemus tutkittavan aiheen ongelmista on tärkeää. Tutkijan usean vuoden työkokemus erilaisten työyhteisöjen ikääntyviin kohdistuneessa kehittämistoiminnassa on luonut hänelle vahvan esiymmärryksen. Haastattelijan ja haastateltavan välinen

suhde haastattelutilanteessa toimii kriittisenä tekijänä: avoimuus ja luottamuksen tunteen herättäminen haastateltavissa on tärkeää (mt.). Haastateltavat saattoivat aluksi epäillä, mihin kysyttyjä tietoja käytetään. Työelämän raadollisuuden vuoksi työntekijöiden epäily oli oikeutettu. Irtisanomisia ja saneerauksia tapahtui muissa yrityksissä tutkimuksen aikaan. Haastateltavat oli vakuutettava siitä, että tietoja ei tulla käyttämään työnantajan henkilöstöpoliittisiin tarkoituksiin.

Haastattelun reliabiliteetin toteaminen ei aina ole yksiselitteistä, koska lukijalla ei ole mahdollisuus kuunnella alkuperäisiä nauhoja tai lukea litteroituja haastatteluja kokonaisuudessaan. Siksi tutkijan on annettava mahdollisimman tarkka kuvaus sekä haastattelun että sen analyysin kulusta (Kvale 1997, 189). Tässä tutkimuksessa haastatteluun liittyvä työnkulku on pyritty selostamaan mahdollisimman tarkasti kappaleessa 5.2.

Yleistettävyyys

On todettu, että kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat helpommin yleistettävissä kuin kvalitatiivisen tulokset. Kvantitatiivisten tulosten yleistettävyyys pohjautuu olettamukseen, että satunnaisotantaan perustuvan tutkimusjoukon piirteet vastaavat ko. populaation ominaispiirteitä. Lisäksi kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien antamien tulosten todennäköisyys auttaa yleistettävyyden arvioinnissa (Thomas 2003). Kvalitatiivisten tulosten yleistettävyyys riippuu tulosten vertailukelpoisuudesta toisiin vastaaviin tutkimusryhmiin (mt. 90–91).

Käsillä oleva tutkimus pohjautuu kahden suomalaisen yrityksen ikääntyvältä henkilöstöltä kerättyyn aineistoon. Tältä osin tutkimusta voidaan pitää tapaustutkimuksena. Tämä puolestaan rajoittaa tulosten yleistettävyyttä.

Yritykset luokitellaan työntekijämääränsä perusteella suuryrityksiksi. Osaksi tulosten yleistettävyyden ongelma liittyy työntekijöiden ikäjakaumaan: prosessiteollisuudessa työntekijöiden keskimääräinen ikä on yli 40 vuotta, kun taas IT-alalla 2000-luvulla suurin osa työntekijöistä on nuoria (< 35-vuotiaita) tai nuoria keski-ikäisiä (35–40-vuotiaita). Ikääntyviä tai ikääntyneitä on alalla tutkimusajankohtana vasta noin 25 % alan palkansaajista, mutta lähitulevaisuudessa heidän määränsä kasvaa nopeasti. Tutkimuksen kohteena olleiden yritysten henkilöiden ikäjakaumat poikkeavat vastaavasti toisistaan, mikä saattaa aiheuttaa epävarmuutta yleistettävyydessä. Toisaalta se antaa kuvan erityyppisten toimialojen eroista, jotka voivat vaikuttaa oppimisilmapiirin luomisen käytäntöihin. Vaikka vaikeutena on verrata ja asettaa yrityksiä samalle lähtötasolle, kun tulokset kertovat sen, että toimialan luonne muovaa oppimisilmapiirin käytäntöjä selkeästi eri tavoin toimialan ja yrityskulttuuriin liittyvän johtamistavan vuoksi, on yleistettävyyden kannalta kuitenkin tärkeää muistaa, että ikääntymiseen liittyvät muutokset yksilöissä etenevät keskimäärin samansuuntaisesti. Heidän lähtökohtansa ”lisääntyneiden koulutusmahdollisuuksien sukupolvena” on lähes sama. Erilaiset työurat ovat sittemmin toimineet suunnan näyttäjinä.

Tulosten yleistettävyyden yhteydessä voidaan asettaa kysymys, mihin tutkimustuloksia voidaan käyttää ja keitä ne hyödyttävät? Koko läntinen Eurooppa kohtaa saman demografisen ongelman. Työpaikkojen harmaantuminen tapahtuu nopeasti (Walker & Maltby 1997). Kansojen väliset kulttuuriset erot luovat variaatioita ongelman käsittelyn käytäntöihin, mutta talouden globalisaation vaikutukset ulottuvat kaikkialle ja vaativat työelämän mallien uudelleenarviointia, koska myöhäismodernin työelämän luonne on ulottunut kaikille aloille ja kaikkialle. Suomalaisissa yrityksissä ei voida toimia kuin saarekkeessa ilman yhteyttä ja verkottuneisuutta muihin ja samalla ottaa huomioon ympäristöolosuhteiden vaatimukset. Tutkimuksen hyödyt koskevat yleisesti kaikenlaisia työpaikkoja ja niissä toteutettavaa osaamisen kehittämisen strategista suunnittelua. Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että IT-ala sinänsä edustaa työelämässä sellaista tehtäväkenttää, joka toimii suunnan näyttäjänä ja jossa jatkuva oppiminen on päivittäinen haaste työntekijöille. Kuitenkin perinteisillä teollisuuden aloilla on myös syytä ennakoida työtehtävien jatkuvan oppimisen vaatimus ympäristöolosuhteiden muutosten vuoksi.

Lisäksi voidaan pohtia, tarkasteltiinco tämän tutkimuksen kannalta olennaisia asioita vai jäikö jotain tutkimusalueelta havaitsematta? Työelämään liittyvät ongelmat ovat monisyisiä eikä yhdellä tutkimuksella voida kattaa kuin murto-osa koko ikääntyvien oppimiseen liittyvistä kysymyksistä. Jo pitkään jatkunut julkinen keskustelu ikääntyvän sukupolven ennenaikaisesta paosta työelämästä ja useat siihen liittyneet projektit ja hyvät käytännöt tähtäävät osaamisen kehittämiseen ja kokemuksen häviämisen ehkäisyyn. Tuen kokeminen: kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen tulos on kriittinen tekijä. Olennaista on ikääntyvän itseohjautuvan työminän selviäminen alati muuttuvassa ja projektiluontoisessa työskentely-ympäristössä. Kritiikkiä voidaan kuitenkin esittää esimerkiksi siitä, että tutkimuksen kuluessa ei kiinnitetty huomiota yritysten taloudelliseen vakauteen, henkilökuntaa mahdollisesti uhanneisiin irtisanomisiin tai yleiseen alan markkinatilanteeseen. Mainituilla tekijöillä voi olla merkitystä henkilöstön kokemuksiin asenteisiin sekä työnantajaansa että itse työtä kohtaan. Toisaalta suomalaisessa työelämässä on jo 1990-luvulla eletty epävakauden aikaa. Siihen valmistautuminen on käynyt tutuksi useimmille työntekijöille. Epävakaus on koskenut useimpia aloja 2000-luvun alkuun mennessä. Tosin IT-ala on ollut positiivisessa nosteessa koko 1990-luvun lopun. Perinteinen teollisuus sen sijaan on kärsinyt irtisanomisuhista. Kritiikkiä voidaan esittää myös siitä, että tutkimuksen kohteena olivat yksityiset yritykset. Miten työnantajan tuki koetaan julkisen sektorin eri hallinnon aloilla? Tutkimuksen kohdeyritykset määräytyivät tutkijan oman mielenkiinnon perusteella. Julkisen sektorin tutkiminen ja tulosten vertaaminen yksityisen sektorin tuloksiin olisi jatkotutkimuksena perusteltua, jotta saataisiin kattava kuva ikääntyvien kokemasta tuesta työpaikoilla.

7 POHDINTA

Tämän työn tarkoituksena oli saada selville ikääntyvien työntekijöiden kokemuksia heille osoitetusta ammatillisen osaamisen tukemisesta ja miten he myöhäismodernin työkontekstin muutoksessa kokevat itsensä sekä työntekijöinä että oppijoina. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millä tavoin lähtökohdiltaan erilaisissa yrityskulttuureissa ja tietointensiivisyyden tasoilla koetaan ammatillisen osaamisen tukeminen. Koetun tuen tarkasteluun päädyttiin siksi, koska ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkaminen eläkeikään on noussut kriittiseksi tekijäksi suomalaisessa työelämässä 1990-luvulla. Aihetta ei ole tutkittu aiemmin erityisen laajasti, sillä työkyvyn ylläpitoa ja työssä jaksamista on usein tarkasteltu lähinnä terveyden ja hyvinvoinnin kannalta eikä niinkään ikääntyvän työntekijän ja työorganisaation ammatillisen osaamisen tukemisen välisestä perspektiivistä. Ammatillinen osaaminen tosin toimii yhtenä tärkeänä työhyvinvoinnin osatekijänä. Tässä tutkimuksessa ammatillisen osaamisen tukemista pyrittiin kuvaamaan lähestymällä moniulotteista ongelmakenttää kontekstuaalisen tutkimusmallin avulla, jossa on selkeästi erotettavissa kaksi ulottuvuutta: yhtäältä työntekijään vaikuttava ulkoinen tuki ja siihen liittyvä vuorovaikutus sekä toisaalta työntekijän sisäinen kokemus itsestään työntekijänä ja oppijana sekä joka lähtökohdiltaan ymmärtää mainitut kaksi ulottuvuutta suhteessa yrityksen luonteeseen sekä yksilön koulutushistoriaa vasten. Kontekstuaalista tutkimusmallia täsmennettiin erityisteorioilla oppimisen, koulutuksen ja motivaation alueilla. Tässä luvussa keskitytään pohtimaan keskeisiä tutkimustuloksia suhteessa moniulotteiseen ja poikkitieteelliseen teoriaaustaan sekä miten oppimisilmapiiriä työpaikoilla voitaisiin kehittää ikääntyville myönteiseen suuntaan.

Organisaation ja esimiehen osoittama tuki

Keskeiset tulokset

- *Ikääntyvät työntekijät kokivat työnantajan luoneen oppimismahdollisuuksia osoittamalla arvostuksensa ja huolensa osaamisen kehittämistä ja tukemista kohtaan, mutta konkreettisella tasolla osaamisen tukeminen ei onnistunut saavuttamaan ikääntyvien tarpeita siinä määrin kuin he ovat arvioineet tarvitsevansa.*
- *Ikääntyvät työntekijät korostivat omien henkilökohtaisten ominaisuuksien (mm. motivaation, halun, innovatiivisuuden, elämänhallinnan) vaikuttavan merkittävästi osaamisen kehittämiseen.*
- *Esimiehen taholta osoitettu tuki pedagogisen johtajuuden muodossa on vaikuttanut positiivisesti ikääntyvien työminäkuvaan ja oppimismotivaatioon varsinkin keski-ikäisillä.*

- Ikääntyviin työntekijöihin kohdistuvaa *ikä syrjintää ei ole merkittävästi koettu* tässä tutkimuksessa.

Tietoisuus työelämän jatkuvista muutoksista ja työntekijöiden kokonaismäärän vähenemisestä tulevana vuosina on muuttamassa suhtautumista ikääntyviin työntekijöihin. Työpaikoilla halutaan toteuttaa ikääntyviin suunnattua aktiivista henkilöstöpolitiikkaa. Edistykselliset työpaikat pyrkivät toimimaan työntekijöiden työkykyä edistäen (vrt. esim. Alasoini & al. 2001; Ilmarinen & al. 2003). Kuten aiemmissa työhyvinvointitutkimuksissa (vrt. Tyky-barometri 1999; Tyky-barometri 2002) on todettu, ei pelkkä fyysisen ja psyykkisen terveyden vaaliminen riitä takaamaan kilpailukykyistä työskentelyä. Lisäksi tarvitaan toimenpiteitä työn hallinnan ja osaamisen turvaamiseksi (vrt. Juuti 2001a).

Kuten tässäkin tutkimuksessa työntekijöiden kokema työnantajan osoittama huoli ja arvostus ammatillisen osaamisen kehittämisessä on selkeästi ilmaistu. Työnantajalla on tarve kertoa ja osoittaa organisaatiolle, että ikääntyvien työntekijöiden osaaminen ja sen tukeminen on tarpeellista. Tulokset osoittivat kuitenkin, että konkreettiset toimenpiteet ikääntyvien työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi eivät olleet saavuttaneet sellaisia päämääriä, joita oli tavoiteltu. Työntekijöiden kokemusten taustalla voidaan olettaa olevan toimenpiteiden riittämättömyys tai tehottomuus. Lisäksi voidaan olettaa, että osapuolten käsitykset toiminnan sisällöstä eivät kohtaa toisiaan. Tilannetta voisi verrata Juutin, Rannikon & Saarikosken (2004) tekemään havaintoon työntekijöiden ja johdon muutospuheisiin liittyvän retoriikan eroista. Muutoksista puhuttaessa ei ollut löytynyt yhteistä kieltä. Saman organisaation sisällä muutokseen liittyvät teemat esiintyivät erilaisina johdolle kuin muille organisaation arjessa työskenteleville.

Toimintaympäristön muuttuessa globaalin kilpailun paine pakottaa työnantajan etsimään ratkaisuja, jotka eivät kuitenkaan vastaa henkilöstön tarpeita, toiminnan sopeuttamiseksi vaatimuksia vastaaviksi. Muutoksen vauhti ja monimuotoisuus saattaa ajaa työnantajan etsimään nopeita ratkaisuja säilyttääkseen tehokkuutensa kilpailutilanteissa. Uudistumiskykyisyys on avainasia. Baumanin (1998a) kuvaama *lifegame* on yrityselämässä verrattavissa ns. kvartaalitalouteen, jolloin lyhyen aikavälin tulosten merkitys yrityksen olemassaololle on tärkeää. Pelisäännöt muuttuvat jatkuvasti globaalin markkinatalouden tahdissa. Koko organisaation tietoisuus yrityksen visioista ja tavoitteista auttaisi työntekijöitä ymmärtämään kehityksen suunnan ja sisäistämään oman osaamisensa roolin yrityksen tarvitsemissa kompetensseissa. Työntekijöiden osaaminen on tärkeää, mutta miten ratkaista oikein ja oikea-aikaisesti osaamisen kehittäminen läpi organisaation?

Organisaation tai yksittäisen esimiehen käsitykset ikääntyvien työntekijöiden kyvystä oppia voivat suunnata osaamisen tukemisen tehokkuutta. Oppimisilmapiirin luominen on paitsi kulttuurinen myös asenteellinen ponnistus. On otettava huomioon myös ikääntyvän työntekijän omat käsitykset itsestään oppijana ja työntekijänä, sillä eriävät käsitykset voivat tehdä turhiksi hyvätkin organisaation suunnitelmat osaamisen tukemisesta. Tutkimustulosten mukaan

aiemmat näkemykset ikääntyvien työntekijöiden asenteista oppimisen ja ikääntymisen keskinäisestä suhteesta voidaan tässä hylätä. Ikä ei voi toimia yksiselitteisenä mittana. Ikääntyvien työntekijöiden käsityksiä ammatillisen osaamisen tukemisesta määrittelevät mieluummin henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten myös Tikkanen (1998) ja Paloniemi (2003; 2004) ovat todenneet. Oppimiselle avoimet työntekijät pystyvät ikääntymisestä huolimatta etsimään ja poimimaan työssä tarvittavaa tietoa ja osaamista. Valmiita ehdotuksia odottavat työntekijät jäävät useammin ilman huomiota ja oppimisen sekä tuen kokemusta.

Suomalainen työelämä on suurten kokonaishaasteiden ristipaineessa. Globalisoituneiden markkinoiden kilpailukykyvaatimusten lisäksi yrityksiä on yhteiskunnan taholta pidemmän ajan kuluessa vaadittu huolehtimaan ikääntyvistä työntekijöistä, jotta he jaksavat työskennellä työuransa loppuun (vrt. IKOMI 1996; Ilmarinen 1999). Vaade on luonnollinen jatke viranomaisvastuun ja -valvonnan leimaamalle yhteiskunnalle, joka edustaa tässä hidasta kehitystä. Yritykset sitä vastoin pyrkivät muuttumaan vallitsevien ympäristöolosuhteiden vaatimuksesta nopeasti. Fyysistä ympäristöä, organisaatioiden rakenteita ja strategioita voidaan suunnata kulloinkin vallitsevien tarpeiden mukaan. Kriittiseksi kysymykseksi muodostuukin, miten yritysten on varauduttava uudistamaan käsityksiään yksilön uraan ja työssä oppimiseen liittyviä asenteita sekä oppia yhdessä työntekijöiden kanssa rakentamaan osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Arvojen ja asenteiden muuttaminen lyhyessä ajassa sekä perinteiden rikkominen voi osoittautua työlääksi. Siksi on tärkeää, että työorganisaation ja esimiestoiminnan tehtävänä on antaa tukea ja mahdollisuuksia oppimiseen ikääntyville, kuten muillekin työntekijöille. Työorganisaation ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista toimia koulutusorganisaationa, joka standardoidusti ”syöttää” yksilöille tietoa, vaan luo heille mahdollisuudet tiedon hankintaan, sen jalostamiseen ja soveltamiseen omassa työssään. Yrityskulttuurin muokkaamista omaehtoista oppimista edistäväksi kasvukulttuuriksi voidaan pitää organisaation ja esimiesten tulevaisuuden tavoitteina.

Johtopäätöksenä edellisestä voidaan todeta, että perinteisen ja uuden ajattelutavan yhteensovittaminen edellyttää pitkäjänteistä ja järjestelmällistä toimintaa työskentelymuotojen kehittämiseksi kohti avointa ja itseohjautuvaa työorganisaatiota. Työura vaatii yritykseltä kaikille ikäryhmille panostuksia. Tuen tarkoituksena on omaehtoisen toiminnan aktivoiminen. Käytännössä optimaalisen tukemisen mallissa tavat toimia yrityksen toimintastrategian viitoittaman vision suuntaisesti rakennetaan yhteistyössä henkilöstön kanssa kaikilla organisaatiotasoilla. Oppimisilmapiirin kehittyminen tarvitsee uusia riittejä, filosofioita, sallivuutta, selkeää kommunikaatiota ja tilaa toimia. Toiminnan rakentaminen vaatii lisäksi aikaa kypsyäkseen. Vasta käytäntöjen juurtuminen yrityskulttuuriin merkitsee, että työntekijät ymmärtävät ja ottavat omakseen (sisäistävät) uusia toimintatapoja. Käytäntöjen juurtuminen edellyttää

paitsi selkeitä toimintamalleja myös tunnetasolla tapahtuvaa hyväksyntää kaikissa organisaation osissa.

Tässä tutkimuksessa esimiehen pedagoginen johtaminen sai keskeisen merkityksen kuvattaessa esimiestoimintaa. Pedagoginen johtajuus on ikäjohtamisen mallin (Ilmarinen 1999) kaltainen, mutta syventää esimiehen pedagogista roolia ohjaajana tai ”saattajana”. Pedagoginen johtamistyyli on askel kohti itseohjautuvan työntekijän oppimisen tukemista. Tulosten perusteella johtamistyyli edistää heidän osaamisensa kehittämistä ja oman työminäkuvan rakentamista. Esimies ”saattaa” ikääntyvän taidot ja edellytykset työn ymmärtämisen kautta optimaaliseen käyttöön (vrt. Sandberg & Targama 1998). Saattaminen edellyttää esimieheltä taitoja havaita eksplisiittisen osaamisen lisäksi hiljaista, näkymätöntä osaamista. Saattaminen tuo yhteen yrityksen strategian mukaiset tavoitteet ja yksilöllisen osaamisen.

Etäisyyttä esimiehen toimintaan ikääntyvä työntekijä ottaa vasta työuran viimeisinä vuosina, kun oma ammatillinen itsetunto on riittävän vahva ja esimies on itseä selkeästi nuorempi. Koska luottamus omaan kokemukseen on vahva, on myös helpompi hyväksyä esimiehen kokemattomuus. Silti esimiehen osoittama arvostus, tunnustuksen antaminen ja positiivinen kannustaminen sekä avoin keskustelu, jotka voidaan lukea kuuluviksi myös pedagogiseen johtamistapaan, on koettu merkittävänä työminäkuvan vahvistajina.

Voidaan olettaa, että pedagogisen johtajuuden vaikutuksesta myös ikäasenteellisuuden kokemus tutkimuksessa oli vähäistä. Ei edes iän lisääntyminen muuttanut suhtautumista esimiehen johtamistyyliin tai ikäasenteellisuuteen negatiivisesti. Päinvastoin tutkimusryhmän senioreilla ikäasenteellisuus ei päässyt heikentämään yhtä voimakkaasti esimerkiksi työtyytyväisyyttä kuin keski-ikäisillä. Tulokset esimiesten toiminnasta antavat viitteitä siitä, että tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä on vähän näkyvää ikäsyrrjintää, mikä vahvistaa Julkisen (2003) havaintoja orastavasta muutoksesta. Ikäsyrrjintää ehkäisevä ja keski-ikää ”venyttävä” yleinen keskustelu suurten ikäluokkien ikääntyessä alkaa tuottaa tulosta ikäasenteellisuuteen (vrt. Vertio 1998; Leinonen & Rantamaa 2001). Koko kuvan muuttuminen ikääntyvästä yksilöstä aktiiviseksi yhteiskunnalliseksi toimijaksi, tuottajaksi ja kuluttajaksi, on ilmeinen. Työelämässään ikääntyvä on aktiivinen toimija, jolla on edelleen arvo tuottavana yksilönä. Nuoruuden ihannointi tuo näin suurten ikäluokkien mukana positiivisen vaikutuksen ikääntyvien työntekijöiden työskentelyyn. Ikääntyvä tai ikääntynyt ei ole vielä vanhus. Kronologisen iän merkitsevyys vähenee ja aktiivisuudelle annetaan arvo (Julkunen 2003, 258).

Ikääntyvä työntekijänä ja oppijana

Keskeiset tulokset

- *Ikääntyvät työntekijät kokivat työtyytyväisyyttä ja heidän ammatillinen itsetuntonsa oli korkea*
- *Ikääntyvillä työntekijöillä on vahva halu oppia uutta*

- *Iän lisääntymistä ei voida pitää ratkaisevana tekijänä oppimismotivaation vähenemiselle*
- *Oman oppimisen tueksi tarvitaan ympäristön tuki ja hyväksyntä*
- *Ikääntyvän työntekijän suhtautumista työnantajaa kohtaan kuvaa lojaalisuus sekä seesteisyys omaa työtä kohtaan.*

On oletettavaa, että ikääntyvä työntekijä kokee roolinsa olevan murroksessa jatkuvan muutoksen alla elävissä organisaatioissa. Yritykset vaativat työntekijöiltään yhä enemmän tilapäisyyden sietoa, joustoa ja oma-aloitteisuutta (vrt. esim. Sennett 2002). Mitä jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö on saanut aikaan ikääntyvissä työntekijöissä? Vanhoista toimintatavoista luopuminen ja uusien opettelu tuottaa vastarintaa. Uupumus ja stressi ovat lisääntyneet erikikäisten työntekijöiden keskuudessa (vrt. Kalimo 2000; Kouvonen & al. 2003). Masentuneisuus ja muut psyykkiset oireet ovat työkyvyttömyyseläkkeiden syinä yhä useammin (vrt. Eläketurvakeskus 2000; Rantala & Romppanen 2004). Tässä tutkimuksessa kuitenkin työtyytyväisyys ja ammatillinen itsetunto ovat säilyneet korkeina ja työn ahdistavuutta on koettu vain vähän. Pelkkä iän karttuminen ei ratkaissut työminäkuvan vahvuutta 45. ikävuoden jälkeen. Epävarmuuden sietoa työminäkuvaa vahvistaen tukevat yksilön erilaiset henkilökohtaiset ominaisuudet: elämänhallinta, tehokkuususkomus uusien haasteiden kohtaamisessa sekä oppimisessa itsesäättely. Työminäkuvan vahvuuden säilyminen riippuu kuitenkin yksilön epävarmuudensietokyvystä.

Tutkimuksessa havaittiin lisääntyvään ikään liittyviä työarvojen muutoksia. Vaikka iän karttuminen aiheuttaa vain vähän muutoksia oppimismotivaatioon, eläkeiän lähestyessä perspektiivi työhön loittonee. Objektiivisuus omaan työhön kasvaa. Työ sinänsä ei ole vähäpätöinen asia, mutta sen ei anneta hallita ajatuksia. Henkisen tilan antaminen nuoremmille on ilmeistä. Iän myötä työntekijät ottavat itselleen oikeuden luovuttaa. Uran loppupuolella ikääntyvillä on psyykkistä voimaa pysyä työpaikalla työntekijöiden keskinäisen kilpailun ja päätöksenteon yläpuolella. Suuren eläkkeelle paon henkeä ei voitu havaita, mikä tukee työtyytyväisyyden kokemusta. Yli 60-vuotiaana elämänsyklissä hiljalleen palkkatyöstä luopuminen lienee normaali ilmiö (vrt. Julkunen 2003). Voidaan kuitenkin kysyä, salliiko muutosvauhti työuran lopussa jarruttamisen? Missä kulkee työelämän muutosvauhdin inhimillinen taitekohta, jossa iän mukanaan tuomat fysiologiset muutokset otetaan huomioon?

Myöhäismodernissa työelämässä yksilö voi päätyä toimimaan joko turistina tai kulkurina (Bauman 1996). Kulkurina työntekijä voi näennäisesti päättää omasta työurastaan, mutta turisti on lisäksi henkisesti vapaa tekemään valintoja uransa aikana ja on näin riippumattomampi työnantajansa päätöksistä kuin kulkuri. Lisäksi myöhäismodernismin mukanaan tuoma yksilön oman vastuun vaatimus aiheuttaa ristiriitaisuutta työkontekstissa. Ristiriitaa työminäkuvan säilyttämiselle voi aiheuttaa myöhäismodernin ajan vaatimusten ja protestanttisen työetiikan erot. Toisaalta myöhäismoderniin työelämään sopii protestanttinen näkemys työntekijän henkilökohtaisesta sitoutuneisuudesta ja

ahkeruudesta ("uskollisuus"). Baumanin (1996) kuvaama turisti voi myös oman etunsa vuoksi hylätä lojaalisuutensa työnantajaa kohtaan ("uskottomuus"), jolloin *lifegame'n* pelisäännöt ovat voimassa. Työnantajan uskollisuuden ja jatkuvuuden näkökulmasta katsottuna taas yhteys myöhäismodernismin ja protestanttisen työetiikan välillä on olematon. Esimerkiksi organisaatiouudistukset, fuusiot tai yritysmyynnit edustavat yksilölle yrityksen "uskottomuutta" (vrt. *external risk, manufactured risk*), jolloin molemminpuolinen sitoutuminen ei ole enää voimassa. Tulosten perusteella ikääntyvää työntekijää voidaan kyllä kuvata protestanttisen työetiikan mukaisilla adjektiiveilla (esim. ahkera, lojaali, täsmällinen, rehellinen), mutta ristiriita syntyy kun samanaikaisesti pitäisi olla sitoutunut työhön ja toisaalta on totuttava jatkuvaan epävarmuuteen oman työn jatkuvuudesta. Onko ikääntyvän työntekijän oltava sitoutunut työnantajaansa vai voiko hän vain olla sitoutunut omaan ammattitaitoonsa?³⁹ Voiko ikääntyvä muuttua kulkurista turistiksi uransa loppupuolella? Työmarkkinoilla rekrytoinnissa vallitseva pelko ikäsyrjinnästä (vrt. Vaahtio 2002) pitänee heidät edelleen sitoutuneina työnantajaansa.

Ennakkoluulot ikääntyvien haluttomuudesta oppia uutta joutuvat tämän tutkimuksen tulosten perusteella uuteen valoon. Oppimismotivaatio on tutkimusryhmässä korkea. Iän karttuessa oppimismotivaatio hiipuu jonkin verran. Työhön liittyvä oppiminen voi vähetä, mutta muu tiedonhaluisuus säilyy. Haluttomuus pysyä mukana työn vaatimassa kehityksessä voi johtua useista taustalla vaikuttavista tekijöistä, kuten itse työ, terveys tai lähestyvä eläkeikä, joka ennakoii luovuttamiseen liittyvää vaihetta (vrt. Julkunen 2003). Vaihtoehtona voi olla myös sukupolveen liittyvät ennakkoluulot ikääntyvän oppimisesta (vrt. Antikainen & al. 1995).

Ikääntyvät ovat omaksuneet jatkuvaan muutokseen liittyvän jatkuvan oppimisen tarpeellisuuden (vrt. elinikäinen oppiminen). Tiedon tulva, moninaiset kanavat ja mahdollisuudet ympäristössä aktivoivat etsimään tietoa ja synnyttävät oppijan roolin. Työpaikalla oppijan roolia ei ole tutkimusryhmässä vielä sisäistetty. Ainoastaan formaaliin opetukseen osallistuminen antaa oppijan roolin. Työssä oppiminen on työtä tekemällä oppimista eikä työntekijän ja oppijan roolia kyetä erottamaan toisistaan. Toisaalta voidaan kysyä, tarvitseeko työpaikalla tapahtuvaa informaalia tai sattumanvaraista oppimista edes käsitellä erikseen oppijan roolin näkökulmasta? Oppiminen kuuluu kiinteästi jokapäiväiseen työskentelyyn itsestäänselvyytenä ja on osa itse työtä (vrt. Zuboff 1990). Tämä on muokannut ikääntyvän työntekijän roolin uuteen muotoon: ikääntyvän työntekijän itseohjautuvuuden huomioon ottaminen. Toisaalta tarve saada tukea ja hyväksyntää työyhteisöltä tai esimieheltä on ikääntyvän työntekijän oppimiselle tärkeää. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaikka elinikäisen

³⁹ Kauppalehti 28.9.2005. (J. Pöysä) MPS-yhtiöiden teettämän selvityksen mukaan yritysjohtajien keskuudessa ollaan huolestuneita työntekijöiden sitoutumattomuudesta työnantajaansa. Työntekijöille on tärkeämpää olla sitoutunut omaan asiantuntijuuteensa. Lojaliteetti työnantajaa kohtaan on vähenemässä sekä Suomessa että Virossa. Muissa tutkituissa Pohjoismaissa huoli oli vähäisempää.

oppimisen eetos sopii myöhäismodernin työelämän kehittämiseen, niin onko juuri myöhäismodernismi synnyttänyt elinikäisen oppimisen palvelemaan työelämän jatkuvaa muutosta ja joustoa vaativaa toimintaa?

Koulutus- ja työuratausta

Keskeiset tulokset

- *Korkeampi koulutustausta lisää tuen kokemista sekä organisaation että esimiehen taholta*
- *Peruskoulutustausta selittää oppimismotivaatiota*
- *Ammatillinen koulutustausta korreloi työminäkuvan kanssa ja selittää sekä ammatillista itsetuntoa että työtyytyväisyyttä*
- *Ammatillisella täydennyskoulutuksella ei ole selkeää merkitystä työminäkuvan eikä oppimismotivaation kannalta koko tutkimusryhmässä*
- *Urataustan merkitys tuen kokemisen sekä työminäkuvan kannalta ei ollut suurta.*

Koulutuksen merkitys osoittautui vahvaksi tekijäksi ikääntyvän koettua tukea ja työminäkuvaa tarkasteltaessa. Koulutuksen merkitys eri sukupolville on ollut hyvin erilainen. Tutkimuksen kohteena oli suurimmaksi osaksi sodan ja niukan koulutuksen sukupolvi (Antikainen & al. 1996). Formaali koulutus ja tutkinnot takasivat hyvän työpaikan. Se merkitsi ulkoisesti parempaa toimeentuloa kuin kouluttamattomalla. Myös sisäisesti formaali koulutus osoitti antavan paremmat valmiudet itsensä kehittämiseen. Tutkimustulokset osoittivat, että koulutuksella on merkitystä paitsi tuen vastaanottamiseen niin myös sen hyödyntämiseen oman ammatillisen osaamisensa kehittämiseksi. Optimaalisessa tukemisessa on kyse ensisijaisesti ikääntyvän ohjaamisesta ja rohkaisemisesta omiin päätöksiin oppimismotivaation säilyttämiseksi sekä luoda mahdollisuudet toteuttaa oppimistavoitteita. On oletettavaa, että koulutustason noustessa työntekijöiden visioiden merkitysten sisäistäminen paranee, koska oppimaan oppimisen strategiat hallitaan. Ikääntyvillä työntekijöillä on tarve ymmärtää kokonaisuuksia, siksi laajennettu ajattelu yritysten toiminnan syistä ja seurauksista auttaa ymmärtämään myös jokapäiväiseen toimintaan liittyvää oppimista.

Vaikka koulutustausta auttaa työntekijää rakentamaan työminäkuvaa ja oppimismotivaatiota vahvemmaksi, ei ammatillisella täydennyskoulutuksella ollut erityistä merkitystä mainittuihin seikkoihin. Toteutettavan ammatillisen täydennyskoulutuksen määrä ja taloudellinen panostus ei osoita tuottavan merkittäviä tuloksia ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkamisen edistämiseksi. Ammatillisen täydennyskoulutuksen merkitystä ikääntyvien kannalta on syytä pohtia, milloin ja millaisessa muodossa se toteutetaan. Lisäksi olisi syytä pohtia kenelle sitä tarjotaan ja miten koulutus perustellaan kohderyhmälle. Ammatillinen täydennyskoulutus informaalina koulutuksena (työssä

oppimisena) voisi toimia motivoivampana vaihtoehtona formaaleille tilaisuuksille.

Ikääntyvien työntekijöiden urataustan vaikutus sekä tuen kokemisen että työminäkuvan kannalta jäi jokseenkin merkityksettömäksi. Pitkät työsuhteet ja toiminta samassa tehtävässä luovat turvallisuudentunnetta, joka stabiloi ikääntyvien työntekijöiden toiminnan. Toisaalta voidaan olettaa, että luottamusta työnantajan huolenpitoon voidaan kokea vastavuoroisena lojaalisuuden osoituksena ("jos mä tarvitsen apua, mä saan sitä"). Uran aikana tehtävien tai työnantajan vaihtaminen näkyi osoitetun tuen kokemuksena. Uusien tehtävien vastaanottaminen johtaa usein informaaliin tai formaaliin koulutukseen, mikä ylläpitää oppimismotivaatiota. Sen sijaan pitkän työkokemuksen on todettu vaikuttavan ammatti-identiteettiin ja koko työminäkuvaan, mutta tässä uravaikutusta ei saada esille.

Yrityskulttuuri ja tietointensiivisyys – koetun tuen, työminäkuvan sekä koulutus – ja työurataustan merkitys

Keskeiset tulokset

- *IT-yrityksessä koettiin enemmän ammatillisen osaamisen tukemista kuin Kt-yrityksessä*
- *Silti koetun tuen kannalta ammatillisella koulutustaustalla sekä ammatillisen täydennyskoulutuksen määrällä oli merkitystä Kt-yrityksessä*
- *Työminäkuva ei ollut eroja yritysten kesken*
- *Silti ammatillisen koulutuksen tasolla oli merkitystä ammatillisen itsetunnon ja työtyytyväisyyden kokemisessa IT-yrityksessä*
- *Oppimismotivaatio oli korkeampi IT-yrityksessä kuin Kt-yrityksessä*
- *Peruskoulutuksella oli merkitystä oppimismotivaation kannalta IT-yrityksessä*
- *Koettuun tukeen tai työminäkuvaan ei urataustalla ollut merkitystä eri yrityskulttuureista ja tietointensiivisyyden tasoista huolimatta*

Yrityskulttuurisia eroja tutkittaessa on selkeiden johtopäätösten tekeminen kuin veteen piirretty viiva (vrt. Furnham 1997; Palmer & Hardy 2000). Tässä tutkimuksessa yrityskulttuurista johtuvien erojen vertaaminen on vielä haastavampaa, kun kyseessä on kaksi eri tietointensiivisyyden tasolla toimivaa yritystä. Lisäksi eri yrityskulttuureissa ja tietointensiivisyyden tasoilla työskentelevien ammatillisen osaamisen tukemista tutkittaessa ei voitu välttyä erilaisten toimialojen ominaispiirteiden voimakkaalta vaikutukselta lopputulokseen.

Oppimisilmapiiri on kehittynyt yrityksen historian ja yrityskulttuuria leimaavien ominaisuuksien yhteisvaikutuksesta. Saatujen tulosten perusteella IT-yritystä voidaan kuvata aktiiviseksi, myös ikääntyvien työntekijöiden oppimista

tukevaksi organisaatioksi, joka pyrkii työntekijöiden itseohjautuvuuteen, kuten aiemmissa tutkimuksissa on viitattu (esim. Kolehmainen 2001). Työntekijät hyötyvät osoitetusta ja toteutuneesta tuesta Kt-yrityksessäkin, koska lisääntynyt tuen kokeminen näyttää vahvistavan työminäkuva. Näin panostukset ammatillisen osaamisen tukemiseksi voivat olla tuloksellisia työssä jaksamisen kannalta ikääntyvien työntekijöiden kohdalla. Tuen kokemuksen vahvuutta lisäsi ammatillinen koulutustausta. On kuitenkin muistettava, että Kt-yrityksessä koulutustaso oli alhaisempi ja ammatilliseen täydennyskoulutukseen osallistuminen vähäisempää kuin IT-yrityksessä.

Yritysten erilainen organisoituminen, osaamisen koostuminen sekä alalle hakeutumistapa voivat selittää eri koulutustaustaisten työntekijöiden kokemusta tuesta ja omasta itsestään työntekijänä. Työn vaatimusten ja yrityskulttuurin muovaamat arvot säätelevät käsityksiä koulutuksen luomasta statuksesta. Toisaalta myös esimerkiksi IT-alalle hakeutuvat ohjautuvat sellaisiin töihin, joissa alusta asti tiedostetaan, että uuden oppimisen välttämättömyys on jokapäiväistä ja vanhoja malleja sekä traditioita on vähän. Jokaisen ammatillinen kasvu riippuu omista henkilökohtaisista taidoista kehittää työn myötä itseään. Muodollinen koulutus ei ole ensisijainen edistymisen edellytys tai tae. IT-yrityksessä muodollisen ammatillisen koulutuksen tason merkitys vähenee, kun yksilöllisten taitojen ja kehityskykyisyyden osuus ratkaisee ammatillisen etenemisen.

Mielenkiintoisin tulos oli se, että ikääntyvien työntekijöiden työminäkuva oli molemmissa yrityksissä yhtä vahva. Eikö tuella ja oppimismotivaatiolla olekaan ratkaisevaa merkitystä työminäkuvan vahvuudelle? Paitsi ikä myös työkokemus ovat ikääntyvillä ehtineet stabiloimaan työminäkuva (vrt. Järvi 1997). On oletettavaa, että työminäkuvan vahvuutta voidaan ylläpitää kahdella eri tavalla. Kt-yrityksessä oli havaittavissa, että työminäkuva korreloi vahvemmin organisaation ja esimiehen osoittaman tuen kanssa kuin IT-yrityksessä. Kt-yrityksen pitkät työsuhteet ja organisaatioon sitoutuminen ovat antaneet ikääntyville työntekijöille turvallisuudentunnetta, jonka varaan voidaan olettaa työminäkuvan rakentuvan. On todennäköistä, että Kt-yrityksen osaamisen kehittämisen malli perustuu perinteiseen tiedonjakomalliin, jossa työntekijöiden kehittyminen on riippuvaista *organisaation tarjoamista mahdollisuuksista* eikä yksilön omasta aktiivisuudesta tiedonetsijänä. Tietointensiivisessä organisaatiossa lyhyemmissä työsuhteissa ja vaihtelevissa tehtävissä osaamisen kehittäminen on jatkuvaa tiedon etsimistä sekä *oman asiantuntijuuden* rakentamista. Ero piilee perinteisen organisaatioon sitoutumisen ja tehtävään sitoutumisen välillä. Kumpikin työskentelymalli tuottaa saatujen tulosten perusteella ikääntyvillä yhtä vahvan työminäkuvan. Töiden muuttuessa yhä useammassa organisaatiossa tietointensiivisiksi, projektiluonteisiksi ja jatkuvaa mukautumista vaativiksi on ikääntyvien työntekijöiden suurin haaste säilyttää työminäkuva (työtyytyväisyys, ammatillinen itsetunto ja halu oppia uutta) vahvana. Koulutustaustalla lienee oma merkityksensä myös tässä yhteydessä:

Kt-yrityksen työntekijöiden yhtenä työminäkuva vahvistavana tekijänä toimi ammatillinen koulutus ja myös täydennyskoulutus.

Merkittävistä eroista yritysten kesken on huomattava oppimismotivaation vahvuus: IT-yrityksessä on halu uuden oppimiseen korkeampi, mikä vahvistaa käsityksiä IT-organisaation kannustavuudesta ja yhteisöllisen oppimisen toteutumisesta. Toisaalta työntekijöiden peruskoulutustaustalla oli merkitystä IT-yrityksessä oppimismotivaation ylläpitämiseen. Korkeampi peruskoulutustausta auttaa työntekijöitä rakentamaan osaamistaan vahvemmin vanhempinakin (vrt. oppimaan oppimisen taidot esim. Ojala 2000). Perusta oppimiselle on vahvempi, jos peruskoulutus on korkeampi ja oppimismotivaation ylläpitäminen helpompaa.

Työurataustan merkityksestä tuen kokemisen ja työminäkuvan kannalta tässä tutkimuksessa on ilmeinen eri yrityskulttuureista ja tietointensiivisyyden tasoista huolimatta. Ainakin työuran kesto tai samassa tehtävässä toimimisen aika eivät paljasta näillä menetelmillä eroja. Pohdittavaksi jää, olisiko muita tutkimusmetodeja käyttäen saatu toisenlaisia tuloksia.

Yhteenvedona yritysten eroista ja samankaltaisuuksista voidaan todeta käyttäen metaforaa, että Kt-yritys on matkalla sinne, missä IT-yritys jo on. Kt-yrityksen eteneminen jatkuu oppimista edellyttävässä myöhäismodernissa työyhteiskunnassa on oikeansuuntaista, vaikka vielä keskeneräistä, jos tavoitteena pidetään sallivaa, avointa ja ikääntyvien erityistarpeita huomioon ottava, mutta toisaalta jatkuu oppimista edellyttävää ilmapiiriä. Kt-yrityksen historia voi olla syynä hitaaseen muuttumiseen kohti itseohjautuvaa ja oppivaa organisaatiota. Toisaalta johtamiskulttuurin hitaat liikkeet, mutta myös toimialan tuotantorakenne, toimintaympäristö tai -strategia voi jarruttaa kulttuurin muuttumista, vaikka yrityksen tietointensiivisyyden taso edellyttäisi nopeampaa muutosta. Samalla tavalla IT-yrityksen historia vaikuttaa päinvastaiseen suuntaan. Informaatioteknologia toimialana on tuonut näkyvimmin esiin tarpeen nopeille muutoksille alttiin työn ja osaamisen elinkaaren nopeat vaihtelut länsimaisessa työkulttuurissa. Tulosten perusteella on helpompi ymmärtää myös toimialan vaikutusta, kun rakennetaan itseohjautuvuuteen perustuvaa oppimisilmapiiriä. Yrityksen historian muovaama kulttuuri on otettava huomioon ikääntyvien oppimismetodeja valittaessa.

Lopuksi on todettava, että on selkeämpää tehdä johtopäätöksiä yritysten tietointensiivisyyden tason vaikutuksista oppimisilmapiiriin kuin pohtia yrityskulttuurin tai pelkän toimialan vaikutusta siihen saatujen tulosten perusteella. Yrityksen toimiminen korkean tietointensiivisyyden alalla voi vaikuttaa todennäköisemmin yrityksen sisällä tehtävästä riippumatta kunkin työntekijän käsityksiin oppimisilmapiirin laadusta ja hengestä sekä muokkaa mielikuvaa oppimisen merkityksestä työlle kuin matalamman tietointensiivisyyden tason organisaatiossa. Vaikka matalan tietointensiivisyyden tason yrityksessä on tehtäviä, joissa tarvitaan kehittyneitä tietoteknisiä taitoja ja jatkuu uuden oppimista, on se rajoittunut tietyn ryhmän erityisominaisuudeksi eikä koko organisaatio ole osallisena kehittyneempien tietoteknisten töiden

suorittamisessa ja näin yhtenäisen jatkuvan ja sallivan oppimisen ilmapiiriin luominen ei toteudu samalla intensiteetillä, kuten tuloksetkin osoittivat.

Iän merkitys

Tutkimuksen perusteella voidaan pohtia, mikä on lisääntyvän iän erityismerkitys työssä? Ikäryhmät, joita verrattiin (keski-ikäiset ja seniori-ikäiset) keskenään eivät osoittaneet selkeitä eroja tuen kokemisessa eivätkä työminäkuvasa. Kvantitatiivisen tuloksen osoittaessa selkeästi tuen kokemisen ja oppimismotivaation olevan keski-ikäisillä korkeampi haastattelut taas kyseenalaistivat eron. Esiin nousivat lisäksi henkilökohtaiset ominaisuudet, joiden merkitystä oppimisen ja tuen kokemisen kannalta niin tutkimusryhmän nuoremmat kuin vanhemmatkin korostivat (vrt. Paloniemi 2004). Oppimisen kannalta iän lisääntyminen osoitti hiipumista, mutta halu pysyä ajan tasalla oli tyypillistä iän lisääntymisestä huolimatta. Tuen kokemiseen näytti vaikuttavan panostuksen määrä: lisääntynyt tuki korreloi seniori-ikäisten kohdalla vahvemmin oppimismotivaation kanssa kuin keski-ikäisillä. Työtyytyväisyys ja ammatillinen itsetunto eivät reagoineet iän lisääntymiseen. Lisäksi ikäsyrynnän osuus koko tutkimusryhmässä oli pieni eikä se merkittävästi noussut iän lisääntyessä.

Saatujen tulosten perusteella voidaan kysyä, onko ikääntymisen merkitystä korostettu turhaan työorganisaatioiden osaamis- ja johtamiskeskusteluissa? Työntekijät kyllä ikääntyvät yksilöllisesti, mutta työpaikkojen toimintatavat kohdata ikääntymiseen liittyvät erityispiirteet voivat vaihdella. Osaamisen kehittämisen keskusteluissa on usein unohdettu, että ikääntyvällä työntekijällä on kapasiteettia kehittyä, mikäli valitaan optimaaliset strategiat ja unohdetaan yleistävät myytit ikääntyvän oppimattomuudesta. Viimeksi mainittu asia koskee myös ikääntyvää yksilöä itseään: ympäristön luoma kuva ikääntyvästä työntekijästä on osoittautunut vielä melko vahvaksi tekijäksi käytännössä. Tosin elinikäisen oppimisen eetoksen syventyessä ja juutuessa yhteiskunnalliseen keskusteluun, se alkaa muovata ikääntyvien sukupolvien käsityksiä omista edellytyksistään oppia: ei vain vaatimusten vaan oppimisen oikeuden kautta. Elinikäisestä oppimisesta käytävän keskustelun olisi syytä tuoda esille niitä positiivisia tekijöitä, joita muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan eikä korostaa oppimisen pakkoa tai välttämättömyyttä vain työelämän vaatimusten tähden. Elinikäisen oppimisen sisäistämisen vahvuus piilee ikääntyvillä työntekijöillä kyvyssä käyttää koko työ- ja elämäkokemuksen varantoa hyödyksi oppia ja oivaltaa uusia asioita, koska työtaidot eivät koostu pelkästään instrumentaalisista taidoista.

Kun siis ikääntymiselle ei voida selkeästi asettaa ikärajaa, olisi syytä hylätä keinoitekoisesti luodut ikääntymisikärajat kronologisen iän muodossa (vrt. luku 3.1, määritelmät ikääntyvästä ja ikääntyneestä työntekijästä). Elämänsäkaaren kokonaisvaltaista ajattelua korostava toimintamalli voisi olla käyttökelpoinen vaihtoehto pelkkään ikääntymiseen keskittyvälle ajattelulle. Pyrkimyksenä olisi

tukea työntekijää läpi koko työuran ottaen huomioon elämänkaaren vaiheisiin liittyvät erityisominaisuudet (vrt. Levinson & Darrow 1978). Työntekoa voi rajoittaa ajoittain muutkin elämänkaaren vaiheisiin liittyvät ajanjaksot kuin fysiologisen vanhenemisen tekijät, kuten esimerkiksi lapset, läheisten vanhenemiseen ja hoivaan liittyvä aika tai oma sairaus. Elämänkaariajattelun kehittäminen ilman ikärajatyypittelyä voisi vähentää ikään liittyvää kategorisointikeskustelua ja edistää töiden suunnittelua ilman ikääntymiseen fokusoitumista.

Katse tulevaisuuteen: myöhäismoderni todellisuus

Vain muutos on pysyvää. Tulevaisuuden toimintaympäristöt työelämässä luovat yhä moninaisempia haasteita niin työnantajille kuin työntekijöillekin. Muutoksen kehitystrendejä ja työntekijän toimintaympäristön makrotason (vrt. kuvio 1.1) muutoksia on aina vaikeampi ennustaa, koska globaali talouden tila ja suhdanteiden vaihtelut tai jopa isot luonnonkatastrofit voivat nopeasti muuttaa tuotteiden ja palveluiden kysyntää sekä vaikuttaa alakohtaisesti työllisyyteen ja tarjolla olevan osaamisen kysyntään. Niin yritys kuin sen työntekijätkään eivät ole vain kansallisen markkinatalouden muutosten vaikutuspiirissä, vaan tiiviisti kytköksissä maailmanlaajuiseen markkinatalouden verkostoon (vrt. Valtioneuvoston kanslia 2004). Yritysten tehtävänä on sopeuttaa toimintaa muutosten asettamien vaatimusten mukaan. Meso- ja mikrotasolla (vrt. Bronfenbrenner 1979) työyhteisöissä yksittäisten työntekijöiden on opittava ymmärtämään ja tulkitsemaan toimintaympäristöä yhä enemmän kosmopoliittisin silmin (vrt. Beck 2005). Työt, työpaikat ja markkinat eivät rajoitu enää tietyn valtion alueelle, vaan työtä tehdään eri maissa joko fyysisesti tai virtuaalisesti. Työntekijöiden kansalaisuudella ei ole suurta merkitystä: yhteinen nimittäjä on työnantaja ja yrityksen tavoitteet. Beck'n mukaan tällaista kosmopoliittista kulttuuria voisi kuvata postmodernin tai myöhäismodernin ajan jatkeeksi (mt. 54). Muutoksiin reagointi vaatii koko ajattelun muuttumista vakaasta jatkuvuudesta epävarmaan tilapäisyyteen ja paikallisuudesta maailmanlaajuisuuteen koko organisaatiossa. Epävarmuuden sieto ja tilapäisyyden hyväksyminen on askel kohti myöhäismodernia todellisuutta. Silti on tiedettävä, millaista osaamista yritys tarvitsee ja kehitettävä keinot sen tuottamiseen (so. työntekijöiden tukemiseen).

Globaalista toiminnasta ja kosmopoliittisuudesta huolimatta on kyettävä vastaamaan kysymykseen, mitä organisaatioiden tulisi tehdä muokatakseen jatkuvassa muutoksessa elävää yrityskulttuuria myönteistä oppimisilmapiiriä ylläpitäväksi sekä pitääkseen kaikenikäiset saman työnantajan eri kulttuurisista vaikutuspiireistä kotoisin olevat työntekijät aktiivisina? Yhtäältä yrityksen tulisi pyrkiä yhä useammin vastaamaan työntekijöille kysymykseen – miksi? Toimintaympäristön muutosten asettamat vaatimukset eivät aina ole yhtä selviä työntekijöille kuin yrityksen johdolle. Oppimisen ja muutoksen hallinnan kannalta ratkaisevaa on syy-seuraus – suhteiden oivaltaminen ja uuden oppimisen tarkoituksenmukaisuus. Toisaalta oivaltamisen, oppimisen ja

motivaation kannalta tärkeää on yksilön työminäkuvan vahvuus. Kuten käsillä oleva tutkimus on osoittanut, että ikääntymiseen liittyvät syyt ovat toissijaisia. Sen vuoksi työminäkuvan tukeminen koko yksilön työuran ajan muuttuvassa toimintaympäristössä on tasapainoisen ja motivoituneen työskentelyn kannalta aina eläkeikään asti tärkeää.

Mitä on työminäkuvan tukeminen, ja kenen vastuulla se on? Myöhäismodernissa työelämässä jokainen on vastuussa omasta työmarkkinakelpoisuudestaan ja on oltava valmiuksia kehittää itseään niin instrumentaalisten taitojen kuin henkisten työelämävalmiuksien kannalta avoimeksi uuden oppimiselle. Lojaalisuus työnantajaa kohtaan saattaa ajan myötä vaihtua toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa lojaalisuudeksi omaa ammattiaan, asiantuntijuuttaan tai suoritettavaa tehtävää kohtaan. Työorganisaation rooli on kuitenkin kriittinen tekijä: työminäkuvan vahvistaminen tarvitsee vuorovaikutteista toimintaa tueksi omille ratkaisuilleen. Tuki voi olla käytännössä monisuuntaista (virtuaalista) kommunikaatiota esimiehen ja alaisen sekä työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Se on vastuuta, mutta myös valtaa omaan työhönsä. Se on oppimista ja kehittymistä tukevaa toimintaa: kannustusta, motivointia, valtuuttamista ja tiedon jakamista esimiehen taholta. Se on pedagogista esimiestoimintaa (ohjaamista, saattamista). Oppimisilmapiiriltään ja -kulttuuriltaan (vrt. kasvuorientoitunut ilmapiiri) avoimet ja sallivat organisaatiot kannustavat oppimiseen ja työminäkuvan vahvistamiseen.

Jatkuvan muutoksen ajassa eläminen edellyttää myös tutkimuksellisen tiedon lisäämistä. Myöhäismodernissa riskien täyttämässä ja individualistisessa toimintaympäristössä voisi työminäkuvaan ja johtamiskäytäntöihin liittyvästä tutkimusnäkökulmasta olla hyötyä. Koska muuttuvassa toimintaympäristössä johtajuuden kokonaisrooli joutuu uuteen tarkasteluun, on mekanististen johtamisen menetelmien rinnalle saatava toimivia kokonaisvaltaisesti työntekijän resurssit ja asiantuntijuuden huomioon ottavia johtamiskäytäntöjä. Työminäkuvan kehittymisen ja eri johtamiskäytäntöjen perusteellisempi tutkiminen voisi luoda uusia ulottuvuuksia työntekijän oman kehittymisen tukemiseksi sekä jatkuvan muutoksen tilan hallintaan.

Vaikka työntekijät toimivat entistä itsenäisemmin ja ottavat vastuuta omasta osaamisestaan, joutuvat yritykset tulevaisuudessa yhä enemmän panostamaan sekä johtamisen että oppimisen kehittämiseen. Työelämä tutkimuksen kannalta olisi syytä etsiä tulevaisuudessa vastauksia esimerkiksi kysymyksiin, muuttuuko työminäkuva myöhäismodernissa tai kosmopoliittisessa toimintaympäristössä, jossa elinikäisen oppimisen eetos on sisäistetty? Millaista tukea seuraavan sukupolven ikääntyvä työntekijä tarvitsee esimiehen ja organisaation taholta rakentaakseen osaamistaan? Olisi aiheellista seurata globaalin muutoksen aiheuttamia kehitystrendejä: miten yksilö sopeutuu muutokseen ja vastuunottoon? Onko jatkuva muutos sittenkään pysyvää vai vaan harhaa?

ENGLISH SUMMARY

The competitiveness of a company depends on the level of its employees' occupational skills. Accepting constant change is a vital part of being competitive in today's work culture. The occupational skills of employees quickly expire as the level of information intensity rises. Management is also faced with new challenges as work becomes increasingly fragmented and abstract as well as independent of time and space. As age discrimination has become a topic of discussion in our society and premature retirement burdens our national economy, one can ask whether aging employees are being invested in not only in terms of their physical working ability, but also in terms of developing their occupational skills. The role of aging employees as developing and learning individuals is becoming a crucial factor for companies. The aging employee is faced with challenges under the conflicting pressures of society's discourse on age and working ability. Therefore it seems appropriate to ask how an aging employee's self-image (both as an employee and as a learner) is being shaped under the pressures of both changing demands and old working roles.

The aim of this research is to discover how aging employees (> 45 years) feel that they are being supported in terms of their occupational skills in a context of changing work environments. Firstly, the aim is to discover how the support offered by the work organisation and the employer is realized in the case of aging employees. Secondly, the aim is to find out how the subjects see themselves as employees (occupational self-image) and as learners in constantly changing work contexts. Thirdly, the effects of information intensity and company culture on the development of occupational skills amongst aging employees will be considered. In addition to these aims, the study will consider what effects the educational backgrounds and careers of employees may have on the support of occupational skills and occupational self-image.

The frame of reference of this study is multidisciplinary. The background theory discusses the significance of work from a sociological perspective and describes a late-modern work environment. In addition to the physiological perspective, the aging process is also considered from the perspective of age discrimination and life control. Motivation and occupational self-image are factors which affect learning in working life, which in turn is increasingly significant in the career of an individual. The theoretical review implies that both company culture and management culture are important factors in the learning of an aging employee. The role of the employer as a creator of an environment suitable for learning is becoming crucial as the importance of learning in working life has grown.

The empirical study consists of a questionnaire and interviews, which were carried out in May to October 2001. The research material consists of the answers of 263 employees over the age of 45 (response percentage 73 %) and of eight interviews. The research group represents two different fields: information

technology and chemical industry. The companies operate in the Helsinki metropolitan area and can be described as large-scale enterprises.

The answers given in the questionnaire were analysed using quantitative methods (factor and covariance analyses, one-way variance analyses, t-tests). The interviews were transcribed and analysed using methods of contents analysis. The aim of the interviews was to either confirm or to question the quantitative results and to bring more depth to the research.

The central results regarding the support offered by the organisation and the superior show that aging employees feel their employer has created opportunities for learning by showing their appreciation and their care for the development and support of occupational skills. However, on a practical level, the support of occupational skills has not been able to meet the needs of aging employees to the degree that they felt was necessary. There is a disparity between the aims publicly stated and the support realized in practice. The feelings of the employees may originate from a lack of measures taken or from their ineffectiveness.

Aging employees emphasize the effects of their own personal traits (e.g. motivation, innovativeness, will to learn, life control) on the development of occupational skills. Those aging employees who are open to learning new things feel they are able to search for and take on board new information and skills needed at work despite of their age.

The support offered by the employer in the form of so called pedagogical management has a positive effect on the self-image and motivation for learning especially amongst the middle-aged. Pedagogical management strengthens the occupational self-esteem of aging employees and encourages them to take initiative and develop their occupational skills.

Aging employees feel that their role is going through a radical change in today's work culture. Companies live with constant change and employees are required to put up with temporary situations, to take more initiative and to be more and more flexible. Despite of these changes, this research reveals that the occupational self-esteem of aging employees has remained high and that they experience work satisfaction and little work-related anxiety. In addition, the research group has not experienced any significant age discrimination or age-related prejudice.

Aging employees have a strong will to learn. However, learning requires the support and approval of the surrounding environment. The results of this study suggest that preconceptions about aging employees and their ability to learn should be reviewed. The study shows that a strong motivation for learning does not significantly decrease amongst aging employees. Although work-related learning may decrease, an inclination for learning in other aspects of life remains strong. A reluctance to keep up with the demands of work can result from several factors, such as work itself, one's state of health or an approaching retirement, which can foresee a phase of giving up.

As age increases, the employee's attitude towards work becomes more objective and tranquil. However, a loyalty towards the employer and a conscientious attitude towards work remains. Work is not considered to be insignificant, but at the same time it does not dominate the employee's thoughts. Giving space to the younger generation is evident. In addition, towards the end of their career, employees feel they have right to give up and to rise above any competition between employees and decision-making at the workplace. The study does not show a great feeling of escape into retirement, which supports the feeling of work satisfaction experienced by aging employees.

The educational background of an employee is shown to be a strong factor in his/her occupational self-image. A higher level of education adds to the amount of support experienced from both the organisation and the employer. An employee's educational background can also explain his/her motivation for learning. The research results show that education has a effect on how an employee utilises the support offered in order to develop his/her own occupational skills. An optimal level of support primarily means guiding and encouraging an aging employee to maintain his/her own motivation for learning as well as creating possibilities to achieve learning goals. It is presumable that a higher level of education leads to better strategies of learning how to learn and a better ability to understand and internalize things. Aging employees feel it is important to see the bigger picture, and thus a broader idea of the causes and effects inside a company helps learning related to everyday work.

An educational background helps an employee to form an occupational self-image and a stronger motivation for learning. However, the amount of occupational continuing education and the financial investment in it do not seem to be producing notable results in supporting aging employees in the workplace. When considering the significance of continuing education for aging employees, it is worth asking when and in what form it should be carried out. Additional questions for consideration should be: who should it be offered to and how how should the training be justified to its target group?

The effect that career histories have on how employees experience support and their own self-image is shown to be relatively insignificant. Lengths of employment and work in the same position create a sense of security, which helps stabilise the work of aging employees. In addition, trust shown by the employer can be experienced as a reciprocal sign of loyalty ("If I need help, I will get it"). The only sign of experiencing support during a career is in connection with a change of employer or a change of position. Receiving new assignments often leads to informal or formal training, which maintains the motivation for learning.

In this study, comparing differences between company cultures proved to be challenging, as the two companies work on different levels of information intensity. The strong influence of the different fields on the end result is unavoidable when examining the support of occupational skills in different company cultures and levels of information intensity.

A company's history and its company culture both affect its learning environment. On the basis of the results, the information technology company can be described as an active organisation, which supports the learning of its employees, including the aging, and which aims for the independent work of its employees. Employees of the company working in the field of chemical industry also benefit from offered support, as the study indicates that an increased level of support seems to strengthen their occupational self-image. Therefore investing in the support of occupational skills can be productive in terms of helping aging employees cope in the workplace. The amount of support experienced by employees seems to be strengthened by an occupational educational background. However, it should be pointed out that the level of education in the company operating in chemical industry is lower than in the information technology company, as is participation in occupational continuing education.

Differences in organisational factors, the composition of occupational skills and the routes employees have taken into their particular field can explain how employees with different educational backgrounds experience the support they are offered and how they see themselves as employees. The values shaped by the demands of work and the company culture regulate the conceptions of the status created by education. Those who seek their way into the field of information technology are channelled into a line of work where there are few old models and traditions and where employees must be aware of the importance of learning. An individual's occupational growth depends on their own personal ability to develop themselves alongside their work. A formal education is not a primary prerequisite or guarantee for this development. In the information technology company the significance of the level of formal occupational education is lower, whereas individual skills and ability to develop oneself are keys to occupational progress.

The most interesting result shown in this study is that the occupational self-image of aging employees is equally strong in both companies. Does this mean that offered support and motivation to learn are not relevant to the strength of an employee's self-image? Can we assume that both age and the amount of working experience stabilize the occupational self-image of aging employees? The results show that in the company working in the field of chemical industry, self-image is more closely correlated with the support of the organisation and the employer than in the company working in the field of information technology. In the company of chemical industry longer lengths of employment and loyalty towards the organisation have given aging employees a sense of security, which we can assume their self-image is built on. It is presumable that the model of employee development used by the company of chemical industry is based on a traditional model of information distribution, where the development of employees is based on *the possibilities offered by the organisation*, not on the individual's own active acquisition of information. In an organisation which has a high level of information intensity and where lengths of employment are shorter and tasks more varied, the development of occupational skills means

constantly acquiring new information and developing one's *own expertise*. The difference lies between committing to a traditional organisation and committing to an assignment. According to the results, both models of work produce an equally strong occupational self-image amongst aging employees. Work is becoming higher in information intensity and is increasingly based on short-term projects and requires constant adapting. In this work culture, the greatest challenge for aging employees is to maintain a strong self-image (work satisfaction, occupational self-esteem and motivation to learn). An educational background seems to have its own significance in this connection: one factor strengthening the self-image in the company in chemical industry is occupational education and continuing education.

There is a significant difference between the companies regarding the employees' motivation to learn: in the information technology company the will to learn is higher, which confirms the picture of its encouraging atmosphere and realization of communal learning. At the same time, the level of basic education is a significant factor in maintaining a motivation to learn. A higher level of education helps employees to develop their skills even at an older age. The basis for learning is stronger and maintaining the motivation to learn is easier if the level of basic education is high.

The career history of an aging employee does not seem to affect his/her self-image or the way he/she experiences support. The irrelevance of career history is apparent regardless of the different company cultures and levels of information intensity. At least lengths of careers or lengths of time spent working in a certain position do not elicit any differences in this study.

To summarise the differences and similarities of the companies one can say that the company in the field of chemical industry is on its way to where the company in the field of information technology already is. In a late-modern work society that demands constant learning, the company in chemical industry is heading in the right direction *if* it considers its goal to be a permissive and open environment that requires constant learning but takes into consideration the special needs of aging employees. The history of the company in chemical industry can explain its slow change towards a work organisation open to learning and the initiative of its employees. Change could be hindered not only by the slow change of management culture but by the field's production structure, operational environment and strategy. Change remains slow even though the company's level of information intensity might require a faster-paced change. The history of the information technology company has the opposite effect. The field of information technology has most clearly highlighted the short life spans of work-related skills and the need for fast changes in Western society's work culture. The results demonstrate the effect of the field itself in creating a learning environment based on the initiative of employees. Based on these results we can say that the culture shaped by the history of a company should be taken into consideration when choosing learning methods for aging employees.

On the basis of the results, it seems easier to draw conclusions on the effects of the companies' levels of information intensity on the learning environment than it is to consider the effects of company culture or the field alone. The company operating in a field of a high level of information intensity is more able to influence the ideas its employees have about the quality of the learning environment and about how important learning is in their work. Although the company of low information intensity has tasks which require developed skills in information technology and constant learning, those tasks are constricted to a certain group. Consequently, the entire organisation is not part of carrying out tasks involving information technology and the learning environment is not open to all. Thus the growth and development of a communal, continual and permissive learning environment is not put into practice with the same level of intensity as it is in the company operating in a high level of information intensity.

On the basis of these results, one can ask whether the significance of age and aging has been unnecessarily emphasized in discussions regarding the skills and management of work organisations? Employees age in their individual ways but the ways that workplaces confront issues related to aging can also vary. In discussions related to the development of occupational skills the fact that aging employees have the capacity to develop is often overlooked. Aging employees have the capacity to develop themselves providing that optimal strategies are chosen and myths about the inability of aging people to learn are discarded. This last point moves the focus to the aging employees themselves. The image that the surrounding environment has created of aging employees still seems to remain strong. However, as the ethos of life-long learning deepens and is rooted into society, it will start to shape the aging generation's conceptions about their own ability to learn: learning can be seen not only as something forced upon them because of the demands of working life, but as something they are entitled to. It is worth bringing positive factors into the discussion about life-long learning instead of emphasizing learning merely as a necessity. The strengths of life-long learning amongst aging employees lie in their ability to utilize long work and life experience as a resource for learning and understanding new things, as work skills do not consist of only instrumental skills.

It is impossible to set any clear chronological age limits for 'aging'. Therefore it is worth discarding artificially created age limits. An operative model emphasizing the overall life span might be a feasible alternative to one that focuses on aging alone.

The aim should be to support an employee throughout his/her career while taking into consideration different stages of life. Physiological aging is only one period that can restrict the work of an employee. Others may be having children, caring for aging relatives or suffering from an illness. Developing the idea of the whole life span without setting age limits and classifications could reduce the discussion about categorization and develop the planning of work without focusing on aging.

A culture of work living with constant change requires further research. Further information from research carried out from the angle of self-image and management practices could prove to be useful in a late-modern, individualistic and risky work environment. The role of management will have to be reconsidered in a changing working environment, and new management practices which fully take into consideration the employee's resources and expertise will have to be taken into use alongside mechanistic management practices. An exhaustive study of the development of the occupational self-image and different management practices could create new dimensions to support an employee's own development and sense of control in a state of constant change.

Although employees work more independently than before and take on more responsibility for their own skills, it is vital for companies to further invest in both management and the development of learning. The research of working life should look for answers to questions such as; will the occupational self-image change in a late-modern or cosmopolitan working environment where the ethos of life-long learning has been internalized? What kind of support will the aging employee of the next generation need from the organisation and the superior in order to develop his/her skills? It is also worth following the trends of global change: how can an individual adapt to change and responsibility? Will the state of constant change last or is it a false notion?

LÄHTEET

- Aho, S. & Laine, K. (2002). Minä ja muut. Kasvaminen sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Helsinki: Otava.
- Aho, S. & Österman, P. (1999). Ikääntyvien työssäkäynti, työttömyys ja varhainen eläkkeelle siirtyminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 1999:7. Helsinki: STM.
- Ahonen, A. (2000). Organisaatio, johtaminen ja rationalismi. Katsaus rationalistisen johtamis- ja organisaatioajattelun kehitykseen, kritiikkiin ja asemaan. Sarja Keskustelua ja raportteja 3:2000. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Aiken, L. R. (1995). Aging. An Introduction to Gerontology. California: Sage.
- Aittola, T., Koikkalainen, R. & Vaherva, T. (1997). Aikuisten oppiminen arkielämän ympäristössä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Alasoini, T., Lifländer, T. & Rahikainen, O. (2001). (toim.) Ylivoimaa yhteistyöllä. Kokemuksia teollisuuden tiimiprojekteista. Työelämän kehittämisohjelma, raportteja 14. Helsinki: Työministeriö.
- Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. 3.painos. Tampere: Vastapaino.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. (1994). Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill.
- Antikainen, A., Houtsonen, J., Huotelin, H. & Kauppila, J. (1995). In search of the meaning of education. Teoksessa E. Heikkinen, J. Kuusinen, & I. Ruoppila (toim.) Preparation for Aging. New York: Plenum Press. 63-72.
- Antikainen, A., Houtsonen, J., Huotelin, H. & Kauppila, J. (1996). Living in a Learning Society. Life-Histories, Identities and Education. London: The Falmer Press.
- Antikainen, E.-L. (2005). Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulussa. Tampere: Acta Universitatis Tampensis 1088.
- Antonovsky, A. (1979). Health, Stress and Coping. San Francisco: Jossey Bass.
- Anttonen, H., Piikivi, L., Vuolteenaho, A. & Kopperoinen, I. (1998). Työkyvyn taloudelliset perusteet. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Argyle, C. (1989). The Social Psychology of Work. 2nd ed. Harmondsworth: Penguin Books.
- Argyris, C. (1993). On organizational learning. Cambridge: Blackwell.
- Asp, E. & Peltonen, M. (1991). Työelämän sosiologia. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.

- Backman, N-E. (2005). Länsirannikolle etsitään työntekijöitä ympäri maata. *Helsingin Sanomat* 27.9.2005. A6.
- Baltes, P. B. & Smith, J. (1990). Weisheit und Weisheitsentwicklung Prolegomena zu einer psychologischen Weisheitstheori. *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie* 22, 95–135.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy. The exercise of control. New York: W.H. Freeman and Company.
- Barnett, R. (1999). Learning to work and working to learn. Teoksessa D. Boud & J.Garrick (toim.) Understanding learning at work. London: Routledge. 29-43.
- Basseches, M. (1984). Dialectical thinking and adult development. Norwood, NJ: Ablex.
- Bauman, Z. (1996). Postmodernin lumo. Tampere: Vastapaino.
- Bauman, Z. (1998a). Arbete, konsumtion och den nya fattigdomen. Göteborg: Daidalos.
- Bauman, Z. (1998b). Vi vantrivs i det postmoderna. Göteborg: Daidalos.
- Bauman, Z. (2002). Notkea moderni. Tampere: Vastapaino.
- Baumeister, R. F. (1991). Meanings of Life. New York: The Guildford Press.
- Beairsto, B. (2003). Multi- Dimensional Administrative Interaction: A Binocular Model of Simultaneous Leadership and Management. Teoksessa B.Beairsto, M. Klein & P. Ruohotie (toim.) Professional Learning and Leadership. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational. 1-47.
- Beairsto, B. & Ruohotie, P. (2003). Empowering professionals as lifelong learners. Teoksessa B. Beairsto, M.Klein & P. Ruohotie (toim.) Professional learning and leadership. Hämeenlinna: Research Center for Vocational Education and Training. 115-145.
- Beck, U. (1995). Poliitiikan uudelleen keksiminen. Teoksessa U. Beck, A. Giddens & S. Lash (toim.) Nykyajan jäljillä. Refleksiivinen modernisaatio. Tampere: Vastapaino. 11-82.
- Beck, U. (2000). The Brave New World of Work. Cambridge: Polity Press.
- Beck, U. (2005). Den kosmopolitiska blicken. Eller: krig är fred. Göteborg: Daidalos.
- Bergeman, C. (1997). Aging. Genetic and Environmental Influences. California: Sage.
- Billet, S. (2001a). Learning in the Workplace. Crows Nest: Allen & Unwin.
- Billet, S. (2001b). Learning Throughout Working Life: interdependencies at work. *Studies in Continuing Education* 23 (1), 19-35.
- Billet, S. (2001c). Workplace pedagogic practices: Participation and learning. Working paper. VOX Trondheim. Norway. 24th October 2001.

- Billet, S. (2002). Toward Workplace Pedagogy: Guidance, Participation and Engagement. *Adult Education Quarterly* 53 (1), 27-43.
- Bilton, T. et al. (1996). Introductory Sociology. 3rd ed. London: Macmillan. 662. www.soci.canterbury.ac.uk.nz/resources/glossary/latemode.shtml (20.10.2005).
- Blom, R. (2001). Tietotyön ristiriidat. Teoksessa R. Blom, H. Mellin & P. Pyöriä (toim.) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus. 122-145.
- Boud, D. & Garrick, J. (1999). Understanding Learning at Work. London: Routledge. 1-11.
- Bova, B. (1987). Mentoring as a learning experience. Teoksessa V. J. Marsick (toim.) Learning in the Workplace. London: Croom Helm. 119-133.
- Bron, A. (1996). Women and men in an informal learning context. Teoksessa C-H. Nygård & Å. Kilbom (toim.) Age and learning in working life. Arbete och hälsa vetenskaplig skriftserie. Solna: Arbetslivsinstitutet. 31-40.
- Bronfenbrenner, U. (1979). The Ecology of Human Development. Experiments by Nature and Design. Cambridge, Massachusetts: Harvard university press.
- Casey, B. & Metcalf, H. & Lakey, J. (1993). Human Resource Strategies and the Third Age: Policies and Practices in the UK. Teoksessa P. Taylor et al. (toim.) Age and Employment. London: IPM. 43-74.
- Casey, C. (1995). Work, Self and Society. After Industrialism. London: Routledge.
- Cavanaugh, J. C. & Blanchard-Fields, F. (2002). Adult development and aging. 4th ed. Belmont CA.: Wadsworth.
- Charpentier, S. & Järnefelt, N. (2002). Kiire ja vanheneminen työelämässä. *Gerontologia* 16 (2), 62-73.
- Cicero, M. T. (1992). Vanhuudesta, Ystävyydestä, Velvollisuuksista. Porvoo: WSOY.
- Cohen, L. & Manion, L. (1989). Research Methods in Education. New York: Routledge.
- Cranton, P. (1996). Professional Development as Transformative Learning -new Perspectives for Teachers of Adults. San Francisco: Jossey Bass.
- Creswell, J. W. (2003). Research Design, Qualitative and Quantitative and Mixed Methods Approaches. 2nd ed. London: Sage.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention. New York: HarperCollins.
- Daloz, L. A. (1999). Mentor – guiding the journey of adult learners. San Francisco: Jossey Bass.

- Despres, C. & Hiltrop, J-M. (1995). Human resource management in the knowledge age: current practice and perspectives on the future. *Employee Relations* 17 (1) 9-23.
- Dewey, J. (1963). *Experience and Education*. New York: Collier.
- Drucker, P. (1969). *Käytännön liikkeenjohto*. Helsinki: Tammi. (alkuperäisteos: *Practise of Management* [1954]).
- Dunderfelt, T. (1992). *Elämäntutkimuspsykologia*. Porvoo: WSOY.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: CE Fritzes AB.
- Eläketurvakeskus, Kuntien eläkevakuutus & Valtiokonttori (2000). *Suomen työeläkkeensaajat vuonna 1999*. Helsinki.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning, implicit learning and tacit knowledge in professional work. Teoksessa F. Coffield (toim.) *The necessity of informal learning*. Bristol: Policy Press.
- Eskola, A. (1985). *Persoonallisuustyypeistä elämäntapaan*. Juva: WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A. (1992). Tulevaisuuden asiantuntijuuden kehittämiseen. Teoksessa J. Ekola (toim.) *Johdatusta ammattikorkeakoulupedagogikkaan*. Porvoo: WSOY. 19-42.
- Eva-raportti (1998). *Harmaantuvat härmäläiset*. Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta
- Eva-raportti (1999). *Suomen uusjako*. Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta
- Evers, F. T., Rush, J. C. & Berdrow, I. (1998). *The bases of competence. Skills for lifelong learning and employability*. San Francisco: Jossey Bass.
- Feldt, T. (1995). Yksilöllisten tekijöiden ja työolojen yhteys hyvinvointiin suunnittelijoilla. *Työ ja ihminen* 9 (2), 95–111.
- Feldt, T. (2000). Koherenssin rakenne, pysyvyys ja terveyttä edistävä merkitys työelämässä. *Psykologia* 3, 222–226.
- Foley, M., Maxwell, G. & McGillivray, D. (1999). The UK context of workplace empowerment Debating HRM and postmodernity. *Participation & Empowerment* 7 (6), 163-171.
- Forss, S. (1999). Työyhteisön kulttuuri, ikäpolitiikka ja ikääntyvä henkilöstö. Eläketurvakeskuksen monisteita 1999:28. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Franssila, H. (2004). Yhteistyön uusi järjestys ja teollisuusyrityksen toiminnan menestystekijät. Teoksessa R. Lavikka (toim.) *Sopeudu ja vaikuta. Työn tietoisuus ja sukupuolen pysyvyys*. Tampere: Tampere University Press. 221-262.
- Furnham, A. (1990). *The Protestant Work Ethic*. London: Routledge

- Furnham, A. (1992). *Personality at work. The role of individual differences in the workplace*. London: Routledge
- Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behaviour at Work*. East Sussex: Psychology Press.
- Gadamer, H-G. (1997). *Sanning och metod. I urval*. Göteborg: Daidalos.
- Gardner, H. (1994). *De sju intelligenserna*. Falun: Brain Books Ab.
- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity. Society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1995). *Elämää jälkitraditionaalisessa yhteiskunnassa*. Teoksessa U. Beck, A. Giddens & S. Lash (toim.) *Nykyajan jäljillä. Refleksiivinen modernisaatio*. Tampere: Vastapaino. 83-152.
- Giddens, A. (1999a). *Modernitet och självidentitet*. Göteborg: Daidalos.
- Giddens, A. (1999b). *The Directors's lectures. Runaway World: The Reith Lectures revisited. Lecture 2: 17 November 1999*.
- Giddens, A. (1999c). *The Director's Lectures. Runaway World: The Reith Lectures revisited. Lecture 3: 24. November 1999*.
- Giddens, A. & Pierson, C. (1998). *Conversations with Anthony Giddens. Making sense of modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin Books.
- Goleman, D. (1999). *Tunneäly työelämässä*. Helsinki: Otava.
- Gould, R. (1994). *Työelämä takanapäin? Tutkimus ikääntyvien työntekijöiden työssä pysymisestä v. 1990-93. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 1994:3*. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Gould, R. (1999). *Varhaisen työmarkkinoilta poistumisen reitit. Eläketurvakeskuksen monisteita 1999:26*. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Gould, R. & Takala, M. (1997). *Eläketurvakeskuksen varhaiseläketutkimus. Selvitys tutkimuksen nykyisistä vaiheista. Eläketurvakeskus monisteita 1997:21*. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative methods in management research. Revised edition*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hager, P. (1999). *Finding a good theory of workplace learning*. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (toim.) *Understanding Learning at Work*. London: Routledge. 65-82.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper.

- Hanson, A. (1996). The search for a separate theory of adult learning. Does anyone really need andragogy? Teoksessa R. Edwards. A. Hanson & P. Raggatt (toim.) *Boundaries of Adult Learning*. London: Routledge. 99-108.
- Hattie, J. (1992). *Self-concept*. Hillsdale New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Heikkilä, T. (2001). *Tilastollinen tutkimus*, 3.painos. Helsinki: Edita.
- Heikkinen, E. (1999). Keski-ikäisten ja iäkkäiden liikunta. Teoksessa I.Vuori & S.Taimela (toim.) *Liikuntalääketiede*. Helsinki: Duodecim. 99-111.
- Heikkinen, R-L. (1990). Sosiaalinen toimintakyky. Teoksessa E. Heikkinen, R-L. Heikkinen, M. Kauppinen, P. Laukkanen, I. Ruoppila, I. & T. Suutama (toim.) *Iäkkäiden henkilöiden toimintakyky, Ikivihreät –projekti, osa I. Sosiaalishallitus- ja terveysministeriö suunnitteluosasto julkaisuja 1990:1*. Helsinki: VAPK. 45-50.
- Heinonen, J. (1998). Senioriteetti voimavarana. Teoksessa J. Heinonen (toim.) *Senioriteetti voimavarana*. Tampere: Gaudeamus. 36-50.
- Heiskanen, T. (2004). Tietointensiivisyys ja osaaminen teollisuudessa. Teoksessa R. Lavikka (toim.) *Sopeudu ja vaikuta*. Tampere: Tampere University Press. 21-49.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. (2001). *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita.
- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T. & Heffner, J. A. (1999). Defining and Measuring Employee Empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science* 35 (3), 373-389.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behaviour*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hervonen, A. & Pohjolainen, P. (1983). *Gerontologian perusteet*. Tampere: Lääketieteellinen oppimateriaalikustantamo Oy.
- Hervonen, A. & Pohjolainen, P. (1991). *Gerontologian ja geriatrian perusteet*. Tampere: Lääketieteellinen oppimateriaalikustantamo Oy.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huhtaniemi, P. (1995). *The sense of life control and thoughts of early retirement*. Turku: Turun yliopisto.
- Huhtanen, P., Immonen, S., Lindström, K. & Lyytinen, K. (2000). Osaaminen tietoteknisissä ja organisatorisissa muutoksissa. *Työ ja ihminen* 14 (2), 177 – 189.
- IKOMI (1996). *Ikääntyvät työelämässä. Ikääntyvien työllistymisedellytysten parantamista selvittäneen komitean mietintö 1996:14*. Helsinki: Työministeriö.

- Ilmarinen, J. (1998). Työ ja ikääntyminen. Teoksessa J. Heinonen (toim.) *Senioriteetti voimavarana*. Tampere: Gaudeamus. 20-35.
- Ilmarinen, J. (1999). Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa – tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistävyyden ja työllisyyden parantaminen. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työministeriö.
- Ilmarinen, J., Louhevaara, V., Korhonen, O., Nygård C-H., Hakola T. & Suvanto S. (1991). Changes in maximal cardiorespiratory capacity among aging municipal employees. *Scandinavian Journal of Work Environment Health* 17(1), 99-109.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. (2003). *Kyvystä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Helsinki: Talentum.
- Jaari, A. (2000). Globaalin itsetunnon ennustajat. Lisensiaattityö. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tk. Sosiaalipsykologian laitos.
- Jaari, A. (2004). Itsetunto, elämänhallinta ja arvot. Korrelatiivinen tutkimus Morris Rosenbergin itsetuntokäsitteen taustasta suomalaisilla työikäisillä. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Jabe, M. (2003). Paras työpaikka etenee pantteripolkua. *Human Capital* 1/2003, 33-36.
- Jarvis, P. (1987). *Adult learning in the social context*. Worchester: Croom Helm.
- Jarvis, P. (1997). *Ethics and Education for Adults in Late Modern Society*. Leicester: National Institute of Adult Continuing Education.
- Johansson, I. (1997). *Ålder och arbete*. Stockholm: Stockholms universitet, pedagogiska institutionen.
- Jokinen, R. & Kokkonen, T. (1997). Zygmund Baumanin haastattelu. Aikalaiskeskustelun postmoderni luotain. *Filosofinen n&n aikakauslehti* 3. www.netn.fi/397/netn_397_baum.html (6.9.2002).
- Julkunen, R. (2003). Kuusikymmentä ja työssä. SoPhi73. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Julkunen, R. & Nätti, J. (2000). Uudet työkuulttuurit, työaika ja perhe. Teoksessa *Tietointensiivinen työ –kärkihanke*. Helsinki: Sitra ja Työterveyslaitos. 173-186.
- Juuti, P. (1992). Yrityskulttuurin murros. Aavaranta-sarja nro 31. Oitmäki: Aavaranta.
- Juuti, P. (1994). Johtaminen, työmotivaatio ja töiden organisointi sekä kehittäminen Teoksessa J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. Huuhtanen, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toim.) *Ikääntyminen ja työ*. Helsinki: WSOY.139-150.
- Juuti, P. (1995). Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja nro 38. Helsinki: Otava.

- Juuti, P. (2001a). Ikäjohtaminen. JTO-tutkimuksia nro 13. Helsinki: Työministeriö.
- Juuti, P. (2001b). Johtamispuhe. Aavaranta-sarja nro 48. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. (2004) Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Järnefelt, N. (2001). Vaatimusten polttopisteessä. Hyvinvointikatsaus 1/2001, 22-26. Helsinki: Tilastokeskus.
- Järvi, P. (1997). Ammattimielikuva. Turun kauppakorkeakoulu sarja A-10:1997. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. (2000). Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. (1998). Esimiestyö ongelmatilanteissa. Porvoo: WSOY.
- Jääskeläinen, P. (2000). Tiedolla ja taidolla kansalaisten tietoyhteiskuntaan. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2000:1. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Kahn, H. & Wiener, A. J. (1969). År 2000 – Världens utvecklig under de närmaste tre decennierna. Stockholm: Beckmans.
- Kalimo, R. (2000). Ihmisen voimavarat ja kuormittuminen tietointensiivisessä työssä. *Työ ja ihminen* 14 (2), 169-175.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review* 29 (3), 440-458.
- Karisalmi, S. & Tuuli, P. (1998). Työssä jatkaminen ja työelämän laatu. Eläketurvakeskuksen raportteja 1998:11. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Karisto, A., Takala, P. & Haapola, I. (1997). Matkalla nykyaikaan. Elintason, elämäntavan ja sosiaalipolitiikan muutos Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Kasvio, A. (1994). Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. Tampere: Gaudeamus.
- Kauppinen, T. J. (2002). Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.
- Kautto-Koivula, K. (1993). Degree-Oriented Professional Adult Education in the Work Environment. A case study of the main determinants in the management of long-term technology education process. Tampere: University of Tampere.
- Kerslake, P. (2002). Life in 2020. *New Zealand Management* 49 (7), 40-42.
- Kilpeläinen, A. (2000). Naiset paikkaansa etsimässä. Aikuiskoulutus naisen elämänkulun rakentajana. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kimmel, D. C. (1980). Adulthood and aging: an interdisciplinary, developmental view. New York: Wiley.

- Kivimäki, M. & Kalimo, R. (1996). Self-esteem and the occupational stress process: testing two alternative models in a sample of blue collar workers. *Journal of Occupational Health Psychology* 1 (2), 187-196.
- Knowles, M. (1980). *The modern practice of adult education*. New York: Cambridge.
- Knowles, M. (1996). Andragogy – an emerging technology for adult learning. Teoksessa R. Edwards, A. Hanson & P. Raggett (toim.) *Boundaries of Adult Learning*. London: Routledge. 88-98.
- Kolehmainen, S. (2001). *Work Organisations in High-Tech IT Firms*. Työraportteja 62/2001. Sitra Report series 14/2000. Tampere: Work Research Centre, University of Tampere.
- Kortteinen, M. (1992). *Kunnian kenttä –suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Koskinen, S. (1994). Sosiaalinen vanheneminen. Teoksessa J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. Huuhtanen, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toim.) *Ikääntyminen ja työ*. Työterveyslaitos. Helsinki: WSOY. 76-94.
- Kouvonen, A. (1999). Ikäsyryjäkokemukset työssä ja työhönotossa. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisu 157. Helsinki.
- Kouvonen, A., Toppinen-Tanner, S., Kivistö, M., Huuhtanen, P. & Kalimo, R. (2003). Ikääntyvä IT-ammattilaisten hyvinvointi ja työuupumus taloudellisten suhdanteiden vaihtelussa. *Työelämä tutkimus-Arbetslivsforskning* 2, 81-82.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11(1), 3-12.
- Lahn, C. L. (2000). Ikääntyvät oppijat oppivassa yhteiskunnassa. Teoksessa P. Salila (toim.) *Oppiminen ja ikääntyminen*. Aikuiskasvatuksen 41.vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. 41-72.
- Lahti-Kotilainen, L. & Mankkinen T. (1995). Työpaikan arvot ja ihmiskäsitykset tuloksen tekijöinä. Työpoliittinen tutkimus 116. Helsinki: Työministeriö.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning; Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lavikka, R. (2004a). Teollisuuden muutos osana arkista kiirettä. Teoksessa R. Lavikka (toim.) *Sopeudu ja vaikuta*. Tampere: Tampere University Press. 51-77.
- Lavikka, R. (2004b). Teollisuustyön tietoisuminen ja joustavat rajat. Teoksessa R. Lavikka (toim.) *Sopeudu ja vaikuta*. Tampere: Tampere University Press. 79-157.
- Lavikka, R. (2004c). Sopeudu ja vaikuta: organisaatiokulttuuri, työn tietoisuminen ja sukupuoli työpaikoilla. Teoksessa R. Lavikka (toim.) *Sopeudu ja vaikuta*. Tampere: Tampere University Press. 301-307.

- Lehtisalo, L. & Raivola, R. (1999). Koulutus ja koulutuspolitiikka 2000-luvulle. Helsinki: WSOY.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. (1998). Tehokas, tehokkaampi, uupunut. Työmarkkinat 1998:12. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. (2004). Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2003. Helsinki: Tilastokeskus
- Leinonen, A. & Rantamaa, P. (2001). Ikääntyvät Et-lehden mainoksissa – ikääntymisen kulttuurisista esitystavoista. *Gerontologia* 15 (1), 3-14.
- Levinson, D. J. & Darrow, C. N. (1978). The Seasons of a man's life. New York: Knopf.
- Lindgren, U. (2000). En empirisk studie av mentorskap inom högre utbildning i Sverige. Åbo: Åbo Akademis förlag.
- Locke, E. A. 1991. The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 50. 288-299.
- London, M. & Mone, E. M. (1987). Career Management and Survival in the Workplace. San Francisco: Jossey-Bass.
- Liotard, J.-F. (1985). Tieto postmodernissa yhteiskunnassa. Tampere: Vastapaino.
- Lähteenmäki, S. (1995). ”Mitä kuuluu - kuka kääntää?” Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä - vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarja A 1995:1. Turku.
- Löfström, E. (2005). Intuition and Analysis at Work. The Role of Cognitive Style in Experience of Work Context. Helsinki: Department of Education University of Helsinki.
- Löfström, E. & Pitkänen, M. (1999). Kummina vai keinutuolissa? Ikääntyvät työntekijät pk-yrityksissä, Agent-projektin loppuraportti. Helsingin yliopiston Vantaan täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja 20.1999. Helsinki.
- Marsick, V. J. (1987). New Paradigms for Learning in the Workplace. Teoksessa V. J. Marsick (toim.) Learning in the Workplace. London: Croom Helm. 11-29.
- Marsick, V. & Watkins, K. (1990). Informal and incidental learning in the workplace. London: Routledge.
- Matthews, J. H. & Candy, P. C. (1999). New dimensions in the dynamics of learning and knowledge. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (toim.) Understanding Learning at Work. London: Routledge. 47-64.
- Mayo, A. & Lank, E. (1994). Lärande i organisationen. Malmö: Liber – Hermods.

- Mayo, E. (1946 [1933]). *The Human Problems of an Industrial Civilization* 2nd ed. Boston: Harvard university.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of the Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McNair, S. (2001). Social, economic and political contexts. Teoksessa P. Jarvis (toim.) *The Age of Learning*. London: Koagan Page. 18-26.
- Mead, G. H. (1967 [1934]). *Mind, self and society*. From a standpoint of a social behaviourist. Chicago: The university of Chicago press.
- Mellin, H. (2001). Koulutus, ura ja tietoyhteiskunnan työmarkkinat. Teoksessa R. Blom, H. Mellin & P. Pyöriä (toim.) *Tietotyö ja työelämän muutos*. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus. 66-100.
- Merriam, S. & Caffarella, R. (1999). *Learning in Adulthood*. San Francisco: Jossey Bass.
- Metsämuuronen, J. (2000). *Metodologian perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: Methelp.
- Metsämuuronen, J. (2001). *Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä*. Helsinki: Methelp.
- Mezirow, J. (1990). *Fostering critical reflection in adulthood*. San Francisco: Jossey Bass.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey Bass.
- Mezirow, J. et al. (1996). *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*. Helsinki: Painotalo Mikkor.
- Moilanen, J. (1999). Työolojen vaikutukset ikääntyvän henkilöstön työkykyyn ja niiden taloudellinen merkitys. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu- ja 1999:13. Helsinki: STM.
- Moilanen, R. (2001). *A Learning organization: Machine or Human?* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Müller, K. & Hämäläinen, H. (2000). Aivot ja tietotyö. *Työ ja ihminen* 14 (2), 152 – 160.
- Oittinen, R. (1994). Vanhuuden ”välttäminen” viime vuosisadan lopulta toiseen maailmansotaan. Teoksessa A. Uutela & J-E. Ruth (toim.) *Muuttuva vanhuus*. Tampere: Gaudeamus. 201-220.
- Ojanen, M. (1994). *Mikä minä on?* Tampere: Kirjatoimi.
- O’Keefe & Harington, D. (2001). Learning to learn: an examination of organisational learning in selected Irish multinationals. *Journal of European Industrial Training* 25, 137-147.
- Otala, L. (1999). *Osaajana opintieellä; opas elinikäisen oppimisen matkalle*. Porvoo: WSOY.
- Otala, L. (2000). *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. Porvoo: WSOY.

- Palmer, I. & Hardy, C. (2000). *Thinking about Management*. London: Sage.
- Paloniemi, S. (2003). Myöhäismodernissa ikänormit murtuvat -ikä itsestä kiinni. *Aikuiskasvatus* 3, 193-203.
- Paloniemi, S. (2004). Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Parkkinen, P. (1997). Väestö-, työllisyys- ja talousnäkymät vuoteen 2050. Teoksessa P. Varoma (toim.) *Eläkepolitiikka 2000-luvulle*. Eläketurvakeskus, Työeläkelaitosten liitto. Helsinki: WSOY. 330-353.
- Pascual-Leon, J. (1983). Growing into human maturity: toward metasubjective theory of adult stages. Teoksessa P. B. Baltes & O. G. jr. Brim (toim.) *Life span development and behaviour* vol. 5. New York: Academic Press. 118-156.
- Pearson, M. (1996). Experience, Skill and Competitiveness. The implications of an ageing population for the workplace. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Pedler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. (1991). *The Learning Company. A strategy for sustainable development*. New York: McGraw-Hill.
- Peltomäki, P., Husman, K., Järvisalo, J., Laine, A. & Lamberg, M. E. (toim.) (1999). 10 vuotta työkykytoimintaa: työkykyä ylläpitävä toiminta uudistuu. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos, Kansaneläkelaitos.
- Pennington, R. G. (2003). Change performance to change the culture. *Industrial and Commercial Training* 35 (6), 251-255.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence. Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row
- Pentikäinen, T. (1997). Muistelua ja kommentteja työeläkejärjestelmästä. Teoksessa P. Varoma (toim.) *Eläkepolitiikka 2000-luvulle*. Eläketurvakeskus, Työeläkelaitosten liitto. Helsinki: WSOY. 11-159.
- Pietilä, M. (2000). Kommunikointi on todellisuuden jakamista. *Progress – LI-FIMin Tiedotuslehti* 4,10-11.
- Pietilä, V. (1973). *Sisällön erittely*. Tampere: Gaudeamus.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Keagan Paul.
- Polo, S. (2004). Minästäkö kaikki riippuu? Ammatillisen aikuisopettajan valmiudet selviytyä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Porter, L. & Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood. Illinois: Dorsey.
- Punnonen, O. (1999). Koulutuksen taso ja osaamisen laatu avainasemassa. Teoksessa *Työ vuonna 2005*. Helsinki: Työterveyslaitos. 112-118.
- Pursio, H. (2000). Ikääntyvän henkilöstön suunnitelmallinen työkyky ja koulutus suurteollisuudessa. Teoksessa P. Sallila (toim.) *Oppiminen ja ikääntyminen*

- Aikuiskasvatuksen 41. Vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. 98-115.
- Puurula, A. Löfström, E. (2003). Development of Professional Identity in SMEs. Paper presented to the 84th annual AERA congress 4/2003, Chicago, USA. ERIC database document: ERIC_NOCEO85076.
- Pyöriä, P. (2001). Tietotyön idea. Teoksessa R. Blom, H. Mellin & P. Pyöriä (toim.) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus. 24-40.
- Pyöriä, P. & Piironen, H. (1998). Lopunajan profeetat, Alan Sokal ja muut vakavamieliset. *Filosofinen n & n aikakauslehti* 2. www.netn.fi/298/netn_298_navain5.html (10.9.2005).
- Pöysä, J. (2005). Suomeen syntyvät pian työnhakijan markkinat. *Kauppalehti* 28.9 2005. 8-9.
- Raelin, J. A. (2000). Work-Based Learning. New Jersey: Prentice Hall.
- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. (1998). Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitra.
- Ramsten, A-C. & Säljö, R. (2004). Från hand till text: yrkeskunnande och lärtillfällen när gjutaren blir processoperatör. Teoksessa E. Jernström & R. Säljö (toim.) Lärande i arbetsliv och var dag. Jönköping: Brain Books. 36-56.
- Rantala, J. & Romppanen, A. (2004). Ikääntyvien työmarkkinoilla pysyminen. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Rantanen, J. (2000). Tietointensiivisen työn kehitysnäkymiä Suomessa. *Työ ja ihminen* 14 (4), 89-93.
- Rauste- v. Wright, M. & v. Wright, J. (1994). Oppiminen ja koulutus. Porvoo: WSOY.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreement. Newbury Park, CA: Sage.
- Ruoholinna, T. (2000). Koulutus vai kokemus. Turku: Turun yliopisto.
- Ruohonen, M., Kultanen, T., Lahtonen, M., Liikanen, M., Rytönen, T. & Kasvio, A. (2002). Emerging knowledge work and management cultures in ICT industry -preliminary findings. Teoksessa M. Härmä & T. Nupponen (toim.) Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitra. 7-21.
- Ruohotie, P. (1998a). Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. (1998b). Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. (2000). Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.
- Ruohotie, P. (2002). Motivation and Self-Regulation in Learning. Teoksessa H. Niemi & P. Ruohotie (toim.) Theoretical Understandings for Learning in the Virtual University. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education and Training. 37-72.

- Ruohotie, P. (2003). Self-Regulatory Abilities for Professional Learning. Teoksessa B. Beairsto, M. Klein & P. Ruohotie (toim.) Professional Learning and Leadership. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education and Training. 251-281.
- Ruohotie, P. (2004). Kompetenssit ammattikorkeakoupetuksen tavoitteina. Teoksessa S. Kolehmainen & R. Kallinen (toim.) Laatu ammattikorkeakouluopintojen ohjaukseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. 88-102.
- Ruohotie, P., Kulmala, J. & Siikaniemi, L. (1998). Työssä oppiminen, oppilaitosten ja työelämän muutos. Kehittyvä koulutus 3/1998. Helsinki: Opetushallitus.
- Ruoppila, I. & Suutama, T. (1994). Psykkisen toimintakyvyn muutokset vanhe-
tessa. Teoksessa J. Kuusinen, E. Heikkinen, P. Huuhtanen, J. Ilmarinen, J. Kirjonen, I. Ruoppila, T. Vaherva, O. Mustapää & S. Rautoja (toim.) Ikään-
tyminen ja työ. Työterveyslaitos. Helsinki: WSOY. 58-75.
- Ruoppila, I. (2001). Kehityopsykologisen tiedon soveltaminen. Jäähyväisluento 30.11.2000 Jyväskylän yliopistossa. *Gerontologia* 15 (1), 15-19.
- Ruth, J-E. & Pitkänen, (1994). Uudet eläkeläiset ja aikuisopiskelu. Teoksessa J-E Ruth & A.Uutela (toim.) Muuttuva vanhuus. Helsinki: Gaudeamus. 151-163.
- Ruth, J-E. & Ruoppila, I. (1983). Psykkiset vanhenemismuutokset ja vanhuu-
den kokeminen. Teoksessa J-E. Ruth & E. Heikkinen (toim.) Vanhuus Suo-
messä. Espoo: Weilin+Göös. 154-163.
- Saarinen, M. (2000). Tunne älysi, älyä tuntevasi. Helsinki: WSOY.
- Salonen, P., Arola, H., Nygård, C-H & Huhtala, H. (2004). Terveystilan sekä
työ- ja toimintakyvyn muutokset ikääntyneillä elintarviketöntekijöillä 11
seurantavuoden aikana. *Työ ja ihminen* 18 (2), 241-256.
- Sandberg, J. (1994). Human Competence at Work. An interpretative approach.
Göteborg: Göteborgs universitet.
- Sandberg, J. (2001). Understanding the basis for competence development.
Teoksessa C.Velde (toim.) International perspectives on competence in the
workplace. Netherlands: Kluwer Academic Publishers. 9-25.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). Ledning och förståelse. Lund: Studentlitte-
ratur.
- Sarala, U & Sarala, A. (1996). Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuotta-
vuuden yhdistäminen. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja kou-
lutuskeskus.
- Schaie, K. W. (1996). Intellectual Development in Adulthood. Teoksessa J. E.
Birren & K. W. Schaie (toim.) Handbook of the psychology of Aging. San
Diego: Academic Press. 266-286.
- Schein, E. H. (1987). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein, E. H. (2001). Yrityskulttuuri –selviytymisopas. Helsinki: Laatuokeskus.

- Senge, P. (1990). *The fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning organization*. New York: Doubleday.
- Sennett, R. (2002). *Työn uusi järjestys*. Tampere: Vastapaino.
- Sihvonen, A-P. (1998). *Miesten ja naisten elämäнкаaari ja terveet elinvuodet*. Teoksessa O.Rahkonen & E. Lahelma (toim.). *Elämäнкаaari ja terveys*. Tampere: Gaudeamus. 186-201.
- Siitonen, J. (1999). *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Siltala, J. (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Helsinki: Otava.
- Sklair, L. (2000 [1995]). *Social Movements and Global Capitalism*. Teoksessa J. T. Roberts & A. Hite (toim.) *From Modernization to Globalization. Perspectives on Development and Social Change*. 340-352.
- Solomon, N. (1999). *Culture and difference in learning*. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (toim.) *Understanding learning at work*. London: Routledge. 119-131.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (1992). *Työkykyä ylläpitävä toiminta ja työterveyshuolto*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 1992: 15. Helsinki: STM.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2002). *Ikäohjelman monet kasvot. Kansallisen ikäohjelman 1998-2002 loppuraportti*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu- ja 2002:3. Helsinki: STM.
- Starratt, R. (1993). *The Drama of Leadership*. London: The Falmer Press
- Steers, R. M., Porter, L. W. & Bigley, G. A. (1996) *Models of Work Motivation*. Teoksessa R. M. Steers, L. W. Porter & G. A. Bigley (toim.) *Motivation and Leadership at Work*. New York: McGraw-Hill. 8-33.
- Stjernberg, I. (1987). *Eri ikäisten naisten minäkuva*. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 113. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Straka, G. A. (2003). *Valuing learning outcomes aquired in non-formal settings*. Teoksessa W. J. Nijhof, A. Heikkinen & L. F. M. Nieuwenhuis (toim.) *Shaping Flexibility in Vocational Education and Training*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. (2000). *Dynamic Intellectual Capital. Knowledge Management in Theory and Practice*. Helsinki: WSOY.
- Svensson, P-G. (1996). *Förståelse, trovärdighet eller validitet?* Teoksessa P-G. Svensson & B. Starrin (toim.) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur. 209-227.
- Säljö, R. (2001). *Oppimiskäytännöt. Sosiokulttuurinen näkökulma*. Helsinki: WSOY.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon.

- Takala, M. (1999). Työnteon ja eläkkeellä olon yhdistäminen. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 1999:1. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Taylor, F.W. (1913). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper
- Their, S. (1994). *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariehamn: Mermerus.
- Their, S. (2000). *Att leda lärande och förändring*. Helsinki: Oy Pro Futura Ab.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretative Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review* 15 (4), 666-681.
- Thomas, R. M. (2003). *Blending Qualitative & Quantitative Research Methods in Theses and Dissertations*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Teperi, A-M. & Leppänen, A. (2001). Työnjohtajasta valmentajaksi –näkyvätkö toimintaympäristö ja organisaation visiot vuoromestareiden työorientaatiossa. *Ihminen ja työ* 15 (2), 107-121.
- Tikka, M. (1994). Kalenteri-iästä omaelämäkerralliseen ikään. Teoksessa J-E. Ruth & A.Uutela (toim.) *Muuttuva vanhuus*. Helsinki: Gaudeamus. 81-101.
- Tikkanen, T. (1998). *Learning and Education of Older Workers, Lifelong Learning at the Margin*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Tikkanen, T. & Kujala S. (2000). Pk-yritysten ikääntyvät työntekijät ja koulutus. Teoksessa P. Sallila (toim.) *Oppiminen ja ikääntyminen. Aikuiskavatuksen 41. vuosikirja*. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. 73-97.
- Tikkanen, T., Paloniemi, S. & Penttinen, A. (1997). Ikääntyvien työntekijöiden koulutuskiinnostus ja koulutukseen osallistuminen. *Gerontologia* 11 (2), 133-144.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E. & Ilmarinen, J. (2000). Työkyvyn ylläpitäminen, työn laatu ja toimintakyky eläkkeellä. *Työ ja ihminen* 14 (4), 418-430.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki; Tammi.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review* 9 (3), 367-386.
- Tyky-barometri (1999). Työkykyä ylläpitävä toiminta suomalaisilla työpaikoilla vuonna 1998. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Tyky-barometri (2002). Työkykyä ylläpitävä toiminta suomalaisilla työpaikoilla vuonna 2001. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja Terveysministeriö.
- Työministeriö (2002). Työllisyys vuosituhaten alussa. Työvoima 2020. Väliarportti. Työpoliittinen tutkimus 234. Helsinki.

- Törrönen, M. & Lämsä, A-M. (2000). Eettistä johtajuutta etsimässä -tulkitseva käsitetutkimus. Working paper 219/ 2000. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä.
- Töttö, P. (2000). Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Tampere: Vastapaino.
- Ukkonen, O. (1989). Esimies-alais –keskustelu. Hämeenlinna: W+G.
- Usher, R. (2001). Lifelong Learning in the Postmodern. Teoksessa D. Aspin, J. Chapman & Y. Sawano (toim.) International Handbook of Lifelong Learning. Part I. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. 165-182.
- Usher, R., Bryant, I. & Johnston, R. (1997). Adult education and the postmodern challenge. London: Routledge.
- Vahtio, E-L. (2002). Rekrytointi, ikä ja ageismi. Helsinki: Työministeriö.
- Vaherva, T. (1999). Informaali ja satunnainen oppiminen työpaikalla. Teoksessa P. Salila & T. Vaherva (toim.) Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. 156-177.
- Wahlström, B. (1997). En förändrad värld. Falun: Liber Ekonomi.
- Walker, A. (1995). Investigating in ageing workers –a framework for analysing good practices in Europe. Working paper no WP/95/33/EN. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Walker, A. & Maltby, T. (1997). Aging Europe. Buckingham: Open University Press.
- Walker, A. & Taylor, P. (1997). Combating age barriers in employment. A European portfolio of good practice. Working paper No: WP/97/53/EN: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Walker, J. (2001). Lifelong Learning and the Learning Organization. Teoksessa D. Aspin, J. Chapman & Y. Sawano (toim.) International Handbook of Lifelong Learning, Part II. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. 619-614.
- Valtioneuvoston kanslia (2004). Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi. Suomi maailmantaloudessa –selvityksen loppuraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 19/2004. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Varila, J. (1992). Työmarkkinakelpoisuus ja työssä oppiminen. Helsinki: VAPK.
- Waris, K. (1997). Toimiva työyhteisö ja haasteellinen työ lisäävät motivaatiota ja toimintakykyä sekä parantavat itsearvostusta. *Työ ja ihminen* 11 (2), 94-111.
- Watkins, K. (1991). Facilitating learning in the workplace. Victoria: Deaking University Press.
- Weber, M. (1947 [1924]). The theory of social and economic organizations. Teoksessa A.H. Henderson & T. Parsons (toim.) Glencoe: Free Press.

- Weber, M. (2000 [1905]). The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. Teoksessa T. Roberts & A. Hite (toim.) From Modernization to Globalization. Malden MA USA: Blackwell. 67-79.
- Vertio, H. (1998). Suuret ikäluokat ikääntymässä. Teoksessa J. Heinonen (toim.) Senioriteetti voimavarana. Tampere: Gaudeamus. 7-19.
- Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Wilenius, R. 1987. Työ ja inhimillinen kasvu. Teoksessa T. Nores (toim.) Inhimillinen kasvu. Helsinki: Otava. 122-132.
- w. Wright, G. H. (1989). Ajatus ja julistus. Helsinki: WSOY.
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley.
- Vuorinen, R. (1997). Minän synty ja kehitys yli elämänkaaren. Helsinki: WSOY.
- Ylöstalo, P. (2001). Työolobarometri, lokakuu 2000. Työpoliittinen tutkimus nro 228. Helsinki: Työministeriö.
- Zimmerman, B. J. (1998). Developing self-fulfilling cycles of academic regulation: an analysis of exemplary instructional models. Teoksessa D. H. Schunk & B. J. Zimmerman (toim.) Self-Regulated Learning: from Teaching to Self-Reflective Practice. New York: Guilford Press. 1-19.
- Zuboff, S. (1988). In the Age of the Smart Machine. The Future of Work and Power. New York: Basic Books.
- Zuboff, S. (1990). Viisaan koneen aikakausi. Helsinki: Otava.

Internet-lähteet ilman mainintaa tekijästä:

www.tietoalojenliitto.fi/dld_facts/henkilosto.ppt

www.tilastokeskus.fi/tk/tp/taskus_tyolama.html

www.tilastokeskus.fi/tk/he/aku00_ennakko3.html

Liite 1

29.3.2001

ARVOISA XXXXXXLAINEN!

Teen tutkimusta ikääntyvien* ja ikääntyneiden* työssä käyvien ammatillisesta osaamisesta ja työssä oppimisesta. Työssäni pyrin selvittämään, millaisia mahdollisuuksia suomalainen työorganisaatio antaa yli 45-vuotiaalle itsensä kehittämiseen omassa ammatissaan ja millainen on organisaation ns. oppimisasenneilmapiiri. Lisäksi pyrin selvittämään, mitkä tekijät edistävät tai estävät työssä oppimista.

*Tässä tutkimuksessa ikääntyvällä tarkoitetaan yli 45-vuotiasta ja ikääntyneellä yli 55-vuotiasta henkilöä. Nämä käsitteet ovat tulleet yleisempään käyttöön 1990-luvun loppupuolella tutkimuksissa, joissa on käsitelty ikääntyviä työelämässä.

Tutkimus suoritetaan käyttämällä oheista kyselylomaketta ja myöhemmin tehtävien satunnaisotannalla valittujen haastattelujen pohjalta.

Kyselylomake lähetetään n. 400 45 – 64-vuotiaalle kahdella eri toimialalla työskentelevälle henkilölle. Kyselyyn vastataan nimettömänä. Kysely on luottamuksellinen. Koodinumero lomakkeessa on tutkijaa varten, jotta yhteydenotto myöhemmin tehtäviä haastatteluja varten on mahdollista. Yksittäisten henkilöiden vastauksia ei luovuteta asianomaisen työnantajan tietoon. Ainoastaan kyselylomakkeen aineistoista koottuja *yhteenvetotietoja* annetaan yrityksille omaa henkilöstönkehittämistyötä varten. Tämän kyselyn vastaukset palautetaan oheisessa kuoressa suoraan tutkijalle 4.5 2001 mennessä.

Saatua aineistoa käytetään väitöskirjatyön empiirisen tutkimuksen osana. Väitöskirjatyötä valvoo professori Michael Uljens Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitokselta.

Pyydän Sinulta myöteämielistä suhtautumista tutkimukseeni. Vastatessasi oheisiin kysymyksiin annat arvokasta apua ikäistesi työkykyä ylläpitävän toiminnan – varsinkin ammatillisen osaamisen - kehittämiseen.

Tutkimusterveisin

Lisätietoja tutkimukseen liittyen antaa:

Iris Wiitakorpi, KM
Helsingin yliopisto
kasvatustieteen laitos
PI 39
00014 Helsingin yliopisto

e-mail: iris.wiitakorpi@helsinki.fi

puh. 040- 760 79 37 tai 09- 191 28024

Liite 2

TAUSTATIEDOT : ympyröi oikea vaihtoehto tai kirjoita

1. Syntymävuosi _____

2. Sukupuoli 1. nainen 2. mies

3. Peruskoulutus 1. kansa- tai peruskoulu (ent.keskikoulu)
2. ylioppilas4. Ammatillinen koulutus 1. ammattikoulu
2. opistotasoinen tutkinto (amk-tutk.)
3. yliopisto- tai korkeakoulututkinto
4. joku muu koulutus, mikä _____5. Työssäoloaikani olen osallistunut ammattillisesti täydentävään koulutukseen

1. viimeisen kahden vuoden aikana yhteensä
 - A. 1 - 3 päivää
 - B. 4 - 6 päivää
 - C. 7 - 14 päivää
 - D. > 14 päivää
2. en ole koskaan osallistunut

6. Työskentelen 1. kokoaikaisesti 2. osa-aikaisesti

7. Tämänhetkinen ammattinimikkeeni ja lyhyt tehtäväkuvaus

8. Olen toiminut nykyisessä tehtävässäni

1. < 1v.
2. 1 - 5 v.
3. 6 - 10v.
4. 11 - 20v.
5. > 20v.

9. Olen nykyisessä tehtävässäni henkilövästuiinen esimies

1. kyllä; alaisteni lukumäärä _____ hlöä
2. en

10. Olen ollut nykyisen työnantajani palveluksessa

1. < 1v.
2. 1 – 5v.
3. 6 – 10 v.
4. 11 – 20v.
5. > 20 v.

11. Olen toiminut myös muilla aloilla

- A. en
- B. kyllä; seuraavilla aloilla:
1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____

LUE VÄITTÄMÄT HUOLELLISESTI JA YMPYRÖI**mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto****tai se vaihtoehto, joka lähinnä vastaa käsitystäsi vallitsevista olosuh-
teista tai tilanteesta****Väittämä pitää paikkansa:**

1= ei ollenkaan	2= jossain mää- rin	3= en osaa sanoa	4= melko suuressa määrin	5= täsmäl- leen
----------------------------	--------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------------	----------------------------

**A. Seuraavat väittämät luonnehtivat työpaikallasi tapahtuvaa amma-
tillisen osaamisen tukemista**

- | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Työnantajani huolehtii, että jokaisella on ikään katsomatta oppimismahdollisuuksia tarjolla | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Työpaikallani käydään vuosittain kehityskeskustelu, jossa henkilökohtaiset ammatillisen kehittämisen asiat käydään läpi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Työnantajani pitää tärkeänä, että jokaisella on mahdollisuus oman ammattinsa kehittämiseen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Työnantajani suhtautuu ikäisteni ammattitaidon kehittämiseen passiivisesti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Väittäjä pitää paikkansa:

1= ei ollenkaan	2= jossain mää- rin	3= en osaa sanoa	4= melko suuressa määrin	5= täsmäl- leen
5. Työpaikallani suositaan tiimi- tai ryhmätyöskentelyä			1 2 3 4 5	
6. Työnantajani tukee taloudellisesti omaehtoista ammatilliseen <u>peruskoulutukseen</u> osallistumista			1 2 3 4 5	
7. Työpaikallani saa henkistä kannustusta (= joustoa työssä, työajoissa tai yleistä kiinnostuneisuutta) omaehtoiseen ammatilliseen <u>peruskoulutukseen</u> osallistumisessa			1 2 3 4 5	
8. Työnantajani suhtautuu myönteisesti ammatillista <u>täydennyskoulutusta</u> kohtaan			1 2 3 4 5	
9. Työnantajani on kiinnittänyt erityistä huomiota ikääntyvien työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämiseen			1 2 3 4 5	
10. Työpaikallani toteutetaan mentorointia (työkummitoiminta)			1 2 3 4 5	
11. Työyhteisöni rohkaisee minua oman ammattini kehittämisessä			1 2 3 4 5	
12. Työpaikallani vallitsee myönteinen ilmapiiri ikäisteni ammatillisen osaamisen kehittämiseen			1 2 3 4 5	
13. Työpaikallani toteutetaan urasuunnittelua läpi organisaation			1 2 3 4 5	
14. Työpaikallani järjestetään sisäistä koulutusta, joka on kohdennettu ns. seniori-ammattilaisille			1 2 3 4 5	
15. Työpaikallani tapahtuvien uudelleenjärjestelyjen jälkeen ikääntyvät siirtyvät usein sellaisiin tehtäviin, joissa ammattitaidon kehittämistä ei katsota enää tarpeelliseksi			1 2 3 4 5	
16. Ikääntyvien ammattitaitoa osataan hyödyntää työtä ja työskentelytapoja kehitettäessä.			1 2 3 4 5	

Väittämä pitää paikkansa:

1= ei ollen- kaan	2= jossain määrin	3= en osaa sanoa	4= melko suuressa määrin	5= täsmälleen
----------------------	----------------------	---------------------	-----------------------------	---------------

17. Mielestäni yrityksen ylin johto uskoo,
että työntekijöiden ammatillisen osaamisen
tukemiseen panostamalla saavutetaan
kilpailuetua

1 2 3 4 5

18. Ylin johto luottaa henkilöstöön

1 2 3 4 5

19. Työpaikallani työ- / tehtäväkiertoon
osallistuu ikääntyviä työntekijöitä

1 2 3 4 5

20. Työpaikallani koetaan yhteistyötaidot
tärkeiksi myös työn laadun ja tuottavuuden
kannalta

1 2 3 4 5

21. Koen, että työnantajani pyrkii
passiivisesti eroon ikääntyneistä
työntekijöistä
(esim. ”työttömyyseläkeputkeen”)

1 2 3 4 5

22. Työyhteisössäni vallitsee avoin ilmapiiri

1 2 3 4 5

23. Olen väsynyt työpaikallani tapahtuvaan / vaadittavaan
jatkuvaan kouluttamiseen

1 2 3 4 5

B. Seuraavat väittämät kuvaavat suhdetta työhösi

24. Olen innostunut työstäni

1 2 3 4 5

25. Työni on minulle tärkeä osa elämääni

1 2 3 4 5

26. Pyrin edelleen parantamaan ammattitaitoani

1 2 3 4 5

27. Pidän itseäni alan ammattilaisena

1 2 3 4 5

28. Haluan työskennellä osa-aikaisesti,
koska muut asiat elämässä ovat minulle
tärkeämpiä kuin työ

1 2 3 4 5

29. Olen onnellinen työssäni

1 2 3 4 5

Väittäjä pitää paikkansa:

1= ei ollen- kaan	2= jossain määrin	3= en osaa sanoa	4= melko suuressa määrin	5= täsmälleen
----------------------	----------------------	---------------------	-----------------------------	---------------

30. Vuosi vuodelta minun on
vaikeampaa innostua työstäni

1 2 3 4 5

31. Olen halukas omaksumaan uusia
työmenetelmiä

1 2 3 4 5

32. Haluan lopettaa työntekoni kokonaan,
koska koen ettei minulla ole enää mitään
annettavaa työnantajalleni

1 2 3 4 5

33. Tunnen, että minulla ei ole ollut
mahdollisuutta oppia uutta,
vaikka olisin halunnut

1 2 3 4 5

34. Olen mielestäni liian vanha
oppimaan uusia asioita

1 2 3 4 5

35. Koen itseni liian vanhaksi työhön,
jota nyt teen

1 2 3 4 5

36. Olen halukas vaihtamaan työtehtäviä

1 2 3 4 5

37. Arvostan omaa työtäni

1 2 3 4 5

38. Koen saaneeni iän myötä lisää rohkeutta
ottaa osaa työtäni koskevaan kehitystyöhön

1 2 3 4 5

39. Töihin meno aiheuttaa minulle ahdistusta

1 2 3 4 5

40. Minulle on tärkeää, että menestyn työssäni

1 2 3 4 5

41. Olen mielestäni väärällä alalla

1 2 3 4 5

42. Olen voimakkaasti sitoutunut työhöni

1 2 3 4 5

43. Koen, että työantajani on tukenut
minua ammattitaitoni ylläpitämisessä

1 2 3 4 5

Väittämä pitää paikkansa:

1= ei ollen- kaan	2= jossain määrin	3= en osaa sanoa	4= melko suuressa määrin	5= täsmälleen
----------------------	----------------------	---------------------	-----------------------------	---------------

C. Ammatilliseen kypsymiseen liittyviä kysymyksiä

44. Minusta ammattiin liittyvä opiskelu on ikäisenäni turhaa	1	2	3	4	5
45. Tunnen, että minulla on sellaisia taitoja, joista olisi hyötyä työpaikallani, mutta niitä ei osata hyödyntää	1	2	3	4	5
46. Olen kokenut itseni ”arvokkaammaksi” työntekijäksi kun ikää on karttunut	1	2	3	4	5
47. Minulle jäi kouluajoista huonoja muistikuvia	1	2	3	4	5
48. Minusta olisi hauskaa viettää enemmän aikaa harrastusteni parissa	1	2	3	4	5
49. Uuden oppiminen on aina antanut minulle tyydytystä	1	2	3	4	5
50. Tunnen, että minulle asetetut tavoitteet ovat vaikeita saavuttaa	1	2	3	4	5
51. Olen valmis kuuntelemaan nuorempia kollegojani työasioissa	1	2	3	4	5
52. Avio-/ avopuolisoni / läheiseni ovat sitä mieltä, että voisin jo lopettaa työnteon tai päästä eläkkeelle	1	2	3	4	5
53. Haluan pysyä ammatissani ajan tasalla	1	2	3	4	5
54. Minusta tuntuu, etten opi enää yhtä helposti uutta kuin nuorempana	1	2	3	4	5
55. Työtoverini arvostavat osaamistani	1	2	3	4	5
56. Uskallan tuoda julki omia ajatuksiani työn kehittämisestä työyhteisössäni	1	2	3	4	5
57. Työyhteisöni kaikki jäsenet ovat samaa ikäluokkaa	1	2	3	4	5

Väittämä pitää paikkansa:

1= ei ollenkaan	2= jossain määrin	3= en osaa sanoa	4= melko suurella määrin	5= täsmälleen
-----------------	-------------------	------------------	--------------------------	---------------

58. Pidän siitä kun työni muuttuu
ja saan oppia uusia asioita

1 2 3 4 5

59. Minusta olisi mukavaa, jos voisin toimia
ohjaajana tai ”kummina” jollekin nuoremmalle

1 2 3 4 5

60. Viihdyn työssäni

1 2 3 4 5

61. Yksityiselämäni tilanteet vaikuttavat
työskentelyni

1 2 3 4 5

62. Työyhteisössäni on vallalla
ns. reviiriajattelu

1 2 3 4 5

D. Esimiestyöskentelyyn ja johtamisilmapiiriin liittyviä kysymyksiä

63. Esimieheni kannustaa minua työssäni

1 2 3 4 5

64. Arvostan esimieheni johtamistapaa

1 2 3 4 5

65. Meillä ”menee hyvin” työyhteisössämme

1 2 3 4 5

66. Minulla on hyvät suhteet esimieheeni

1 2 3 4 5

67. Esimieheni odottaa minulta vuosi
vuodelta enemmän tulosta

1 2 3 4 5

68. Esimieheni ottaa huomioon
koulutustarpeeni antaessaan minulle
uusia tehtäviä

1 2 3 4 5

69. Olen kokenut ikäsyryjä esimieheni
taholta

1 2 3 4 5

70. Esimieheni kysyy minulta työasioissa
neuvoa kun ei itse tiedä

1 2 3 4 5

71. Esimieheni uskoo, että vanhempikin
työntekijä hyötyy koulutuksesta

1 2 3 4 5

Väittämä pitää paikkansa:

1= ei ollenkaan	2= jossain määrin	3= en osaa sanoa	4= melko suuressa määrin	5= täsmälleen
-----------------	-------------------	------------------	--------------------------	---------------

72. Esimieheni sallii asioiden kyseenalaistamisen	1	2	3	4	5
73. Esimieheni johtamistapa on ”käskevä”	1	2	3	4	5
74. Esimieheni suosii minua selvästi nuorempia enemmän kouluttautumisessa kuin ikäisiäni	1	2	3	4	5
75. Esimieheni ”panee itsensä likoon ” työssään tarpeen tullen	1	2	3	4	5
76. Esimieheni kiittää minua hyvin tehdystä työstä	1	2	3	4	5
77. Esimieheni neuvottelee alaistensa kanssa työhön liittyvistä uusista järjestelyistä	1	2	3	4	5
78. Esimiehelläni on kielteinen käsitys yli 50-vuotiaiden oppimishalukkuudesta	1	2	3	4	5
79. Esimieheni on innovatiivinen (= kehittää uusia ajatuksia)	1	2	3	4	5
80. Esimieheni osaa käyttää erilaisten ihmisten taitoja ja tietoja työn tekemisen edistämiseksi	1	2	3	4	5

Vastaa seuraaviin kysymyksiin (ympyröi oikea vaihtoehto):

81. Onko esimiehesi on sinua nuorempi? 1. kyllä 2. ei 3. en tiedä
82. Onko esimiehelläsi korkeampi koulutustausta kuin sinulla? 1. kyllä 2. ei 3. en tiedä

Vastaa seuraaviin kysymyksiin lyhyesti omin sanoin:

83. Mitä ymmärrät työssä oppimisella?

84. Kuinka suuri osuus (%) ammattitaidostasi on arvioisi mukaan

A. työssä oppimisen kautta opittua? _____

B. erilaisilla kursseilla opittua? _____

C. ammatillisessa peruskoulutuksessa opittua? _____

85. Selviätkö tämänhetkisillä tiedoillasi / taidoillasi eläkeikään asti?

A. kyllä

B. en

86. Oletko huomannut iästäsi olevan hyötyä työelämän ongelmatilanteita ratkottaessa?
...jos olet, niin millaista?

87. Minkä ikäisenä aiot / haluaisit jäädä eläkkeelle?

_____ -vuotiaana.

Kiitos, että vastasit kysymyksiini.

Hyvää jatkoa Sinulle elämäntäydä elinikäisen oppimisen tiellä!

Liite 3

HAASTATTELURUNKO

Kysymysalue 1. Kokemuksesi työpaikan osoittamasta ammatillisen osaamisen tukemisesta

Kysymysalue 2. Mikä vaikutus työskentelyysi on ollut kokemallasi tuella tai että olet kokenut jääväsi ilman tukea?

Kysymysalue 3. Miten esimiehen toiminta on vaikuttanut mahdollisuuksiisi ja haluusi oppia?

Kysymysalue 4. Millainen koet olevasi työntekijänä?

Kysymysalue 5. Millainen koet olevasi oppijana työssä?

Liite 4

Var01 Työnantajani huolehtii, että jokaisella on ikään katsomatta oppimismahdollisuuksia tarjolla

Var02. Työpaikallani käydään vuosittain kehityskeskustelu, jossa henkilökohittaiset ammatillisen kehittämisen asiat käydään läpi

Var03. Työnantajani pitää tärkeänä, että jokaisella on mahdollisuus oman ammatinsa kehittämiseen

Var04. Työnantajani suhtautuu ikäisteni ammattitaidon kehittämiseen passiivisesti

Var05. Työpaikallani suositaan tiimi- tai ryhmätyöskentelyä

Var06. Työnantajani tukee taloudellisesti omaehtoista ammatilliseen peruskoulutukseen osallistumista

Var07. Työpaikallani saa henkistä kannustusta (= joustoa työssä, työajoissa tai yleistä kiinnostuneisuutta) omaehtoiseen ammatilliseen peruskoulutukseen osallistumisessa

Var08. Työnantajani suhtautuu myönteisesti ammatillista täydennyskoulutusta kohtaan

Var09. Työnantajani on kiinnittänyt erityistä huomiota ikääntyvien työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämiseen

Var10. Työpaikallani toteutetaan mentorointia (työkummitoiminta)

Var11. Työyhteisöni rohkaisee minua oman ammattini kehittämisessä

Var12. Työpaikallani vallitsee myönteinen ilmapiiri ikäisteni ammatillisen osaamisen kehittämiseen

Var13. Työpaikallani toteutetaan urasuunnittelua läpi organisaation

Var14. Työpaikallani järjestetään sisäistä koulutusta, joka on kohdennettu ns. seniori-ammattilaisille

Var15. Työpaikallani tapahtuvien uudelleenjärjestelyjen jälkeen ikääntyvät siirtyvät usein sellaisiin tehtäviin, joissa ammattitaidon kehittämistä ei katsota enää tarpeelliseksi

Var16. Ikääntyvien ammattitaitoa osataan hyödyntää työtä ja työskentelytapoja kehitettäessä.

Var17. Mielestäni yrityksen ylin johto uskoo, että työntekijöiden ammatillisen osaamisen tukemiseen panostamalla saavutetaan kilpailuetua

Var18. Ylin johto luottaa henkilöstöön

Var19. Työpaikallani työ- / tehtäväkiertoon osallistuu ikääntyviä työntekijöitä

Var20. Työpaikallani koetaan yhteistyötaidot tärkeiksi myös työn laadun ja tuottavuuden kannalta

Var21. Koen, että työnantajani pyrkii passiivisesti eroon ikääntyneistä työntekijöistä (esim. ”työttömyyseläkeputkeen”)

Var22. Työyhteisössäni vallitsee avoin ilmapiiri

Var23. Olen väsynyt työpaikallani tapahtuvaan / vaadittavaan jatkuvaan koulutamiseen

Var24. Olen innostunut työstäni

- Var25.** Työni on minulle tärkeä osa elämääni
- Var26.** Pyrin edelleen parantamaan ammattitaitoani
- Var27.** Pidän itseäni alan ammattilaisena
- Var28.** Haluan työskennellä osa-aikaisesti, koska muut asiat elämässä ovat minulle tärkeämpiä kuin työ
- Var29.** Olen onnellinen työssäni
- Var30.** Vuosi vuodelta minun on vaikeampaa innostua työstäni
- Var31.** Olen halukas omaksumaan uusia työmenetelmiä
- Var32.** Haluan lopettaa työntekoni kokonaan, koska koen ettei minulla ole enää mitään annettavaa työnantajalleni
- Var33.** Tunnen, että minulla ei ole ollut mahdollisuutta oppia uutta, vaikka olisin halunnut
- Var34.** Olen mielestäni liian vanha oppimaan uusia asioita
- Var35.** Koen itseni liian vanhaksi työhön, jota nyt teen
- Var36.** Olen halukas vaihtamaan työtehtäviä
- Var37.** Arvostan omaa työtäni
- Var38.** Koen saaneeni iän myötä lisää rohkeutta ottaa osaa työtäni koskevaan kehitystyöhön
- Var39.** Töihin meno aiheuttaa minulle ahdistusta
- Var40.** Minulle on tärkeää, että menestyn työssäni
- Var41.** Olen mielestäni väärällä alalla
- Var42.** Olen voimakkaasti sitoutunut työhöni
- Var43.** Koen, että työntantajani on tukenut minua ammattitaitoni ylläpitämisessä
- Var44.** Minusta ammattiin liittyvä opiskelu on ikäisenäni turhaa
- Var45.** Tunnen, että minulla on sellaisia taitoja, joista olisi hyötyä työpaikallani, mutta niitä ei osata hyödyntää
- Var46.** Olen kokenut itseni ”arvokkaammaksi” työntekijäksi kun ikää on karttunut
- Var47.** Minulle jäi kouluajoista huonoja muistikuvia
- Var48.** Minusta olisi hauskaa viettää enemmän aikaa harrastusteni parissa
- Var49.** Uuden oppiminen on aina antanut minulle tyydytystä
- Var50.** Tunnen, että minulle asetetut tavoitteet ovat vaikeita saavuttaa
- Var51.** Olen valmis kuuntelemaan nuorempia kollegojani työasioissa
- Var52.** Avio-/ avopuolisoni / läheiseni ovat sitä mieltä, että voisin jo lopettaa työnteon tai päästä eläkkeelle
- Var53.** Haluan pysyä ammatissani ajan tasalla
- Var54.** Minusta tuntuu, etten opi enää yhtä helposti uutta kuin nuorempana
- Var55.** Työtoverini arvostavat osaamistani
- Var56.** Uskallan tuoda julki omia ajatuksiani työn kehittämisestä työyhteisössäni
- Var57.** Työyhteisöni kaikki jäsenet ovat samaa ikäluokkaa
- Var58.** Pidän siitä kun työni muuttuu ja saan oppia uusia asioita
- Var59.** Minusta olisi mukavaa, jos voisin toimia ohjaajana tai ”kummina” jollekin nuoremmalle
- Var60.** Viihdyn työssäni

- Var61.** Yksityiselämäni tilanteet vaikuttavat työskentelyyni
- Var62.** Työyhteisössäni on vallalla ns. reviiriajattelu
- Var63.** Esimieheni kannustaa minua työssäni
- Var64.** Arvostan esimieheni johtamistapaa
- Var65.** Meillä ”menee hyvin” työyhteisössämme
- Var66.** Minulla on hyvät suhteet esimieheeni
- Var67.** Esimieheni odottaa minulta vuosi vuodelta enemmän tulosta
- Var68.** Esimieheni ottaa huomioon koulutustarpeeni antaessaan minulle uusia tehtäviä
- Var69.** Olen kokenut ikäsyryjä esimieheni taholta
- Var70.** Esimieheni kysyy minulta työasioissa neuvoa kun ei itse tiedä
- Var71.** Esimieheni uskoo, että vanhempikin työntekijä hyötyy koulutuksesta
- Var72.** Esimieheni sallii asioiden kyseenalaistamisen
- Var73.** Esimieheni johtamistapa on ”käskevä”
- Var74.** Esimieheni suosii minua selvästi nuorempia enemmän kouluttautumisessa kuin ikäisiäni
- Var75.** Esimieheni ”panee itsensä likoon” työssään tarpeen tullen
- Var76.** Esimieheni kiittää minua hyvin tehdystä työstä
- Var77.** Esimieheni neuvottelee alaistensa kanssa työhön liittyvistä uusista järjestelyistä
- Var78.** Esimiehelläni on kielteinen käsitys yli 50-vuotiaiden oppimishalukkuudesta
- Var79.** Esimieheni on innovatiivinen (= kehittää uusia ajatuksia)
- Var80.** Esimieheni osaa käyttää erilaisten ihmisten taitoja ja tietoja työn tekemisen edistämiseksi

Liite 5

Taulukko Ulkoisen dimension faktorit

Muuttuja	Faktori			
	Pedagoginen johtajuus	Organisaation osoittama tuki	Oppimismahdollisuuksien luominen	Esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyvään työntekijään
Var64	,793			
Var63	,747			
Var80	,723			
Var77	,704			
Var72	,697			
Var76	,694			
Var79	,663			
Var66	,656			
Var75	,618			
Var71	,587			
Var65	,550			
Var68	,527			
Var70	,506			
Var12		,711		
Var09		,657		
Var07		,632		
Var11		,612		
Var08		,572		
Var13		,563		
Var06		,544		
Var13		,534		
Var16		,469		
Var19		,430		
Var10		,421		
Var03			,666	
Var01			,590	
Var02			,546	
Var05			,503	

Var04			-,450	
Var21				,551
Var74				,550
Var69				,474
Var78				,453
Var67				,450

Taulukko Sisäisen dimension faktorit

Muuttuja	Faktori		
	Työminäkuva	Halu uuden oppimiseen	Työn ahdistavuus
Var42	,698		
Var60	,689		
Var37	,674		
Var29	,669		
Var24	,646		
Var27	,626		
Var40	,602		
Var55	,579		
Var38	,564		
Var25	,561		
Var56	,541		
Var46	,539		
Var49		,622	
Var58		,619	
Var34		-,604	
Var26		,601	
Var31		,594	
Var44		-,544	
Var53		,528	
Var54		-,421	
Var39			,601
Var30			,542
Var50			,508
Var35			,474
Var28			,448

Taulukko Työminäkuva kahdeksi faktoriksi

Muuttuja	Faktori	
	Työtyytyväisyys	Ammatillinen itsetunto
Var42	,563	
Var60	,835	
Var37		,451
Var29	,816	
Var24	,785	
Var27		,630
Var40	,460	
Var55		,472
Var38		,496
Var25	,602	
Var56		,842
Var46		,477

Liite 6

Työssä oppimisen sisällöllinen merkitys ikääntyville työntekijöille

83. Mitä ymmärrät työssä oppimisella?

-esimerkkejä vastauksista

- työ tekijäänsä opettaa!
- tekemällä oppii paremmin.
- kokemus opettaa
- käytännön työ paras opettaja

”Kokemuksen kautta
oppiminen”
31 %
vastauksista

- koulutuksessa ja kursseilla opitut asiat muuttuvat ammattitaidoksi vasta käytännön kautta
- peruskoulutus antaa pohjan opiskella varsinaisia työtehtäviä
- ammattitaidon kehittämistä sekä kouluttautumalla että itse opiskelemalla

”Teoreettisen tiedon
soveltaminen käy-
täntöön”
12.3 %
vastauksista

- toiset työntekijät neuvovat ja opastavat
- työkaveri opastaa alkuun ja loput voi itse kysellä
- opitaan itse kokeneiden opastuksella tai sisäisellä koulutuksella

”Toisilta oppimista”
7.4 %
vastauksista

- yrityksen ja erehdyksen kautta opittua
- ”kantapään” yliopisto
- suorittamalla annettuja tehtäviä ja saamalla uusia haasteita henkilö oppii ”kantapään” kautta
- käytännön työtilanteista ja omista virheistä
- ”kantapään” kautta saavutettu kokemus

”Yrityksen ja
erehdyksen kautta
oppiminen”
7.4 %
vastauksista

- jokaisen pitää kehittää omaa ammattitaitoaan
- ammattitaidon kehittämistä sekä kouluttautumalla itse opiskelemalla
- tekemällä uusia työtehtäviä mahdollisimman alusta asti itsenäisesti opettelemalla
- olen joutunut itse ottamaan päivittäin tietoa työtehtäviini liittyen

”Omaehtoista
oppimista”
5 %
vastauksista

LIITETAULUKKO 1: korrelaatiot, koko tutkimusryhmä

		pedagoginen johtajuus	organisaation osoittama tuki	oppimismahdollisuuksien luominen	esimiesten negatiivinen suhtautuminen ikääntyviin työntekijöihin	halu uuden oppimiseen	työn ahdistavuus	työtyytyväisyys	ammatillinen isetunto
pedagoginen johtajuus	Pearson Correlation	1	,488**	,493**	-,492**	,261**	-,101	,470**	,399**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000		,000	,101	,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263
organisaation osoittama tuki	Pearson Correlation	,488**	1	,648**	-,365**	,321**	-,170**	,439**	,337**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,006	,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263
oppimismahdollisuuksien luominen	Pearson Correlation	,493**	,648**	1	-,409**	,242**	-,121	,370**	,296**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,050	,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263
esimiesten negatiivinen suhtautuminen ikääntyviin työntekijöihin	Pearson Correlation	-,492**	-,365**	-,409**	1	-,169**	,359**	-,279**	-,147*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,006	,000	,000	,017
	N	263	263	263	263	263	263	263	263
halu uuden oppimiseen	Pearson Correlation	,261**	,321**	,242**	-,169**	1	-,440**	,439**	,524**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,006		,000	,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263
työn ahdistavuus	Pearson Correlation	-,101	-,170**	-,121	,359**	-,440**	1	-,385**	-,285**
	Sig. (2-tailed)	,101	,006	,050	,000	,000		,	,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263
työtyytyväisyys	Pearson Correlation	,470**	,439**	,370**	-,279**	,439**	-,385**	1	,707**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	263	263	263	263	263	263	263	263
ammatillinen isetunto	Pearson Correlation	,399**	,337**	,296**	-,147*	,524**	-,285**	,707**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,017	,000	,000	,000	,
	N	263	263	263	263	263	263	263	263

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LIITETAULUKKO 2: korrelaatiot, keski-ikäiset

	pedagoginen johtajuus		organisaation osoittama tuki	oppimismahdol- lisuuksien luominen	esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikäntyviin työntekijöihin	halu uuden oppimiseen	työn ahdistavuus	työvytyvyisyys	ammatillinen isetunto
	Pearson Correlation	N							
pedagoginen johtajuus		1							
	Sig. (2-tailed)								
	N	198							
organisaation osoittama tuki									
	Pearson Correlation								
	Sig. (2-tailed)								
oppimismahdollisuuksien luominen									
	Pearson Correlation								
	Sig. (2-tailed)								
esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikäntyviin työntekijöihin									
	Pearson Correlation								
	Sig. (2-tailed)								
halu uuden oppimiseen									
	Pearson Correlation								
	Sig. (2-tailed)								
työn ahdistavuus									
	Pearson Correlation								
	Sig. (2-tailed)								
työvytyvyisyys									
	Pearson Correlation								
	Sig. (2-tailed)								
ammatillinen isetunto									
	Pearson Correlation								
	Sig. (2-tailed)								

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LIIKETÄULUKKO 3: korrelaatiot, seniori-ikäiset

		pedagoginen johtajuus	organisaation osoittama tuki	oppimismahdollisuuksien luominen	esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyviin työntekijöihin	halu uuden oppimiseen	työn ahdistavuus	työtyytyväisyys	ammatillinen itsetunto
pedagoginen johtajuus	Pearson Correlation	1							
	Sig. (2-tailed)								
organisaation osoittama tuki	N	65							
	Pearson Correlation	,573**	1						
oppimismahdollisuuksien luominen	N	,000							
	Pearson Correlation	,453**	,662**	1					
esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyviin työntekijöihin	N	,000							
	Pearson Correlation	,453**	,662**	,377**	1				
halu uuden oppimiseen	N	65							
	Pearson Correlation	,269*	,380**	,256*	,413**	1			
työn ahdistavuus	N	,030							
	Pearson Correlation	-,238	-,265*	-,206	-,373**	-,413**	1		
työtyytyväisyys	N	,056							
	Pearson Correlation	,342**	,502**	,395**	-,202	,313*	-,373**	1	
ammatillinen itsetunto	N	,009							
	Pearson Correlation	,321**	,357**	,328**	-,086	,428**	-,347**	,684**	1
	Sig. (2-tailed)								
	N	65	65	65	65	65	65	65	65

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LIIKETALUKKO 4: korrelaatiot, IT-yritys

		pedagoginen johtajuus	organisaation osoittama tuki	oppimismahdollisuuksien luominen	esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyviin työntekijöihin	halu uuden oppimiseen	työn ahdistavuus	työtyytyväisyys	ammatillinen isätunto
pedagoginen johtajuus	Pearson Correlation	1	,480**	-,525**	-,618**	,235**	-,139	,492**	,400**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,002	,067	,000	,000
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
organisaation osoittama tuki	Pearson Correlation	,480**	1	-,595**	-,410**	,290**	-,170*	,400**	,324**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,025	,000	,000
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
oppimismahdollisuuksien luominen	Pearson Correlation	,525**	,595**	1	-,534**	,162*	-,156*	,300**	,277**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,033	,039	,000	,000
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyviin työntekijöihin	Pearson Correlation	-,618**	-,410**	-,534**	1	-,211**	,383**	-,332**	-,198**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,005	,000	,000	,009
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
halu uuden oppimiseen	Pearson Correlation	,235**	,290**	,162*	-,211**	1	-,489**	,442**	,529**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,033	,005		,000	,000	,000
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
työn ahdistavuus	Pearson Correlation	-,139	-,170*	-,156*	,383**	-,489**	1	-,379**	-,284**
	Sig. (2-tailed)	,067	,025	,039	,000	,000		,000	,000
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
työtyytyväisyys	Pearson Correlation	,492**	,400**	,300**	-,332**	,442**	-,379**	1	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
ammatillinen isätunto	Pearson Correlation	,400**	,324**	,277**	-,198**	-,529**	-,284**	,643**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000	
	N	175	175	175	175	175	175	175	175

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LIITETAULUKKO 5: korrelaatiot, Kt-yritys

	pedagoginen johtajuus	organisaation osoittama tuki	oppimismahdollisuuksien luominen	esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyviin työntekijöihin	halu uuden oppimiseen	työn ahdistavuus	työtyytyväisyys	ammatillinen itsetunto
	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
pedagoginen johtajuus								
organisaation osoittama tuki								
oppimismahdollisuuksien luominen								
esimiehen negatiivinen suhtautuminen ikääntyviin työntekijöihin								
halu uuden oppimiseen								
työn ahdistavuus								
työtyytyväisyys								
ammatillinen itsetunto								

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LIITETAULUKKO 6.1: Oppimismahdollisuuksien luominen: ammatillinen koulutus, Yksisuuntainen varianssianalyysi

	Koko tutkimusryhmä					Seniori-ikäiset					Keski-ikäiset				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
Ei mitään koulutusta	33	3.20	.96			11	3.00	.98			22	3.30	.96		
Ammattikoulu	23	3.05	.90			7	2.94	.72			16	3.10	.99		
Opistotasoinen tutkinto	110	3.70	.91	4.88	.001	29	3.39	.83	1.05	Ns.	81	3.81	.92	3.55	.008
Yliopisto- tai korkeakoulututkinto	60	3.76	.85			10	3.40	.87			50	3.84	.84		
Joku muu koulutus	37	3.72	.86			8	3.65	.97			29	3.74	.79		
Yht.	263	3.60	.92			65	3.31	.87			198	3.69	.92		

LIITETAULUKKO 6.2: Oppimismahdollisuuksien luominen: ammatillinen koulutus, Yritysvertailu.
Yksisuuntainen varianssianalyysi

	IT-yritys					Kt-yritys				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
Ei mitään koulutusta	18	3.81	.78			15	2.47	.56		
Ammattikoulu	7	3.77	.52			16	2.74	.86		
Opistotasoinen tutkinto	79	3.93	.85	.155	Ns.	31	3.12	.81	2.95	.025
Yliopisto- tai korkeakoulututkinto	44	3.95	.81			16	3.26	.79		
Joku muu koulutus	27	3.93	.74			10	3.18	.80		
Yht.	175	3.92	.80			88	2.97	.81		

LIITETAULUKKO 6.3: Oppimismahdollisuuksien luominen: ammatillinen täydennyskoulutus.
Yksisuuntainen varianssianalyysi

	Koko tutkimusryhmä					IT-yritys					Kt-yritys				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
Ei koskaan	59	3.48	1.14			30	4.36	.72			29	2.60	.68		
1-3 pv	46	3.20	.89			18	3.53	.81			28	3.00	.89		
4-6 pv	51	3.45	.76			37	3.53	.78	6.50	.000	14	3.26	.67	4.00	.005
7-14 pv	62	3.92	.75	6.29	.000	51	4.00	.71			11	3.51	.85		
>14 pv	45	3.90	.78			39	4.00	.78			6	3.23	.41		
Yht.	263	3.60	.92			175	3.92	.80			88	2.97	.81		

LIITETAULUKKO 6.4: Oppimismahdollisuuksien luominen: ammatillinen täydennyskoulutus. Ikäryhmävertailu. Yksisuuntainen varianssianalyysi

		Seniори-ikäiset				Keski-ikäiset					
		N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
Ei koskaan		15	3.03	.99	2.05	Ns.	44	3.64	1.15	4.07	.003
1-3 pv		14	3.03	.91			32	3.27	.89		
4-6 pv		17	3.34	.68			34	3.51	.80		
7-14 pv		13	3.82	.89			49	3.94	.72		
>14 pv		6	3.50	.49			39	3.96	.80		
Yht.		65	3.31	.87			198	3.70	.92		

LIITETAULUKKO 6.5: Oppimismahdollisuuksien luominen: toiminta nykyisissä tehtävissä koko tutkimusryhmässä. Yksisuuntainen varianssianalyysi

	Koko tutkimusryhmä					
	N	M	SD	F	Sig.	
<1 v.	22	3.92	.76	2.71	.031	
1-5 v.	91	3.73	.86			
6-10 v.	26	3.35	1.03			
11-20 v.	71	3.62	.98			
>20 v.	53	3.34	.86			
Yht.	263	3.60	.92			

LIITETAULUKKO 7.1: Organisaation osoittama tuki: ammatillinen täydennyskoulutus. Yksisuuntainen varianssianalyysi

	Koko tutkimusryhmä					IT-yritys					Kt-yritys				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
Ei koskaan	59	2.70	.77	1.24	Ns.	30	3.20	.63	2.99	.020	29	2.19	.52	4.46	.003
1-3 pv	46	2.56	.71			18	2.72	.66			28	2.46	.74		
4-6 pv	51	2.57	.75			37	2.69	.74			14	2.92	.78		
7-14 pv	62	2.86	.62			51	2.84	.61			11	2.97	.67		
> 14pv	45	2.76	.66			37	2.78	.67			6	2.59	.60		
Yht.	263	2.73	.70			175	2.84	.66			88	2.52	.71		

LIITETAULUKKO 7.2: Organisaation osoittama tuki: toiminta nykyisessä tehtävässä. Yksisuuntainen varianssianalyysi

	Koko tutkimusryhmä					Seniори-ikäiset					Keski-ikäiset				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
< 1 v.	22	3.07	.51	2.57	.038	1	2.55	.	.50	Ns.	21	3.10	.51	2.48	.045
1-5 v.	91	2.83	.67			17	2.64	.69			74	2.87	.67		
6-10 v.	26	2.65	.86			6	2.20	1.03			20	2.78	.79		
11-20 v.	71	2.63	.71			14	2.53	.69			57	2.66	.72		
> 20 v.	53	2.61	.69	2.41	.050	27	2.65	.72	1.21	Ns.	26	2.58	.67	2.52	.045
Yht.	263	2.73	.70			65	2.57	.73			198	2.79	.69		

LIITETAULUKKO 7.3: Organisaation osoittama tuki: aika nykyisen työnantajan palveluksessa. Yksisuuntainen varianssianalyysi

	Koko tutkimusryhmä					Seniори-ikäiset					Keski-ikäiset				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
< 1 v.	11	3.21	.56	2.41	.050	1	3.18	.	1.21	Ns.	10	3.21	.59	2.52	.045
1-5 v.	65	2.83	.70			10	2.45	.68			55	2.90	.68		
6-10 v.	18	2.81	.58			2	3.41	.45			16	2.73	.56		
11-20 v.	79	2.73	.72			16	2.40	.78			63	2.81	.69		
> 20 v.	90	2.60	.71	2.41	.050	36	2.63	.71	1.21	Ns.	54	2.59	.71	2.52	.045
Yht.	263	2.73	.70			65	2.57	.73			198	2.79	.69		

LIITETAULUKKO 8.1: Pedagoginen johtajuus: ammatillinen koulutus, Yksisuuntainen varianssianalyysi

	Koko tutkimusryhmiä					Seniori-ikäiset					Keski-ikäiset				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
Ei mitään koulutusta	33	3.19	.79	3.52	.008	11	3.17	.80	.329	Ns.	22	3.20	.80	3.56	.008
Ammattikoulu	23	2.97	.85			7	3.07	.98			16	2.93	.82		
Opistotasoinen	110	3.57	.84			29	3.36	.86			81	3.64	.82		
tutkinto															
Yliopisto- tai	60	3.42	.82	3.52	.008	10	3.45	.84	.329	Ns.	50	3.41	.82	3.56	.008
korkeakoulututkinto															
Joku muu koulutus	37	3.27	.74			8	3.24	.57			29	3.28	.79		
Yht.	263	3.39	.83			65	3.29	.82			198	3.43	.84		

LIITETAULUKKO 8.2: Pedagoginen johtajuus: ammatillinen koulutus, Sukupuoli, Yksisuuntainen varianssianalyysi

	Naiset					Miehet				
	N	M	St. d.	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
Ei mitään koulutusta	15	3.13	.75	2.8	.029	18	3.24	.83	1.29	.275
Ammattikoulu	8	2.80	.76			15	3.07	.91		
Opistotasoinen	56	3.62	.86			54	3.52	.82		
tutkinto										
Yliopisto- tai	25	3.31	.95	2.8	.029	35	3.49	.71	1.29	.275
korkeakoulututkinto										
Joku muu koulutus	16	3.08	.88			21	3.42	.60		
Yht.	120	3.37	.89			143	3.42	.78		

LIITETAULUKKO 8.3: Pedagoginen johtajuus: ammatillinen koulutus, Yritysvertailu.
Yksisuuntainen varianssianalyysi

	IT-yritys					Kt-yritys				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
Ei mitään koulutusta	18	3.43	.70	.64	Ns.	15	2.90	.81	2.91	.026
Ammattikoulu	7	3.34	.69			16	2.81	.88		
Opistatasoinen tutkinto	79	3.57	.81			31	3.57	.92		
Yliopisto- tai korkeakoulututkinto	44	3.48	.84			16	3.25	.75		
Joku muu koulutus	27	3.30	.82	10		3.19	.52			
Yht.	175	3.48	.80	88		3.22	.87			

LIITETAULUKKO 8.4: Pedagoginen johtajuus: ammatillinen täydennyskoulutus, Yritysvertailu.
Yksisuuntainen varianssianalyysi

	IT-yritys					Kt-yritys				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
Ei koskaan	30	3.69	.87	1.52	Ns.	29	2.84	.80	4.81	.001
1-3 pv	18	3.25	.79			28	3.12	.87		
4-6 pv	37	3.32	.77			14	3.66	.84		
7-14 pv	51	3.46	.79			11	3.90	.62		
> 14 pv	39	3.61	.77			6	3.24	.62		
Yht.	175	3.48	.80			88	3.22	.87		

LIITETAULUKKO 9.1: Työtyytyväisyys: ammatillinen koulutus, Yksisuuntainen varianssianalyysi

	Koko tutkimusryhmä					Seniори-ikäiset					Keski-ikäiset				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
Ei mitään koulutusta	33	3.81	.74			11	3.89	.65			22	3.77	.79		
Ammattikoulu	23	3.31	1.09			7	3.77	1.20			16	3.11	1.02		
Opistotasoinen tutkinto	110	4.01	.72	4.06	.003	29	4.03	.70	1.57	Ns.	81	4.01	.73	4.55	.002
Yliopisto- tai korkeakoulututkinto	60	3.82	.79			10	3.36	.70			50	3.91	.78		
Joku muu koulutus	37	3.97	.76			8	4.08	.81			29	3.94	.76		
Yht.	263	3.88	.80			65	3.88	.78			198	3.87	.81		

LIITETAULUKKO 9.2: Työtyytyväisyys: ammatillinen koulutus, Yritysvertailu. Yksisuuntainen varianssianalyysi

	IT-yrittäys					Kt-yrittäys				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
Ei mitään koulutusta	18	4.06	.67			15	3.52	.72		
Ammattikoulu	7	3.54	.72			16	2.21	1.23		
Opistotasoinen tutkinto	79	3.95	.72	1.49	Ns.	31	4.18	.71	4.66	.002
Yliopisto- tai korkeakoulututkinto	44	3.70	.79			16	4.15	.71		
Joku muu koulutus	27	3.95	.76			10	4.02	.82		
Yht.	175	3.88	.74			88	3.87	.91		

LIITETAULUKKO 9.3: Työtyytyväisyys: ammatillinen täydennyskoulutus, Yksisuuntainen varianssianalyysi

	IT-yrittäys					Kt-yrittäys				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
ei koskaan	30	4.12	.84			29	3.54	.89		
1-3 pv	18	3.98	.76	1.24	Ns.	28	3.76	1.08	2.98	.024
4-6 pv	37	3.78	.68			14	4.26	.72		
7-14	51	3.86	.69			11	4.40	.49		
> 14 pv	39	3.77	.78			6	4.10	.33		
yht.	175	3.88	.74			88	3.87	.91		

LIITETAULUKKO 10.1: Ammatillinen itsetunto: ammatillinen koulutus, Yksisuuntainen varianssianalyysi

	Koko tutkimusryhmä					Seniori-ikäiset					Keski-ikäiset				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
Ei mitään koulutusta	33	3.75	.66			11	4.01	.38			22	3.62	.73		
Ammattikoulu	23	3.50	.92			7	3.76	.98			16	3.39	.90		
Opistotasoinen	110	3.95	.70			29	3.88	.84			81	3.98	.64		
tutkinto				3.33	.011					.34				4.48	.002
Yliopisto- tai	60	3.96	.61			10	3.74	.78			50	4.00	.57		
korkeakoulututkinto															
Joku muu koulutus	37	3.64	.74			8	3.66	.55			29	3.64	.79		
Yht.	263	3.85	.71			65	3.84	.74			198	3.85	.71		

LIITETAULUKKO 10.2: Ammatillinen itsetunto: ammatillinen koulutus, Yksisuuntainen varianssianalyysi

	IT-yritys					Kt-yritys				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
Ei mitään koulutusta	18	3.77	.75			15	3.72	.55		
Ammattikoulu	7	3.63	.85			16	3.45	.97		
Opistotasoinen	79	3.90	.69			31	4.09	.71		
tutkinto				.88	Ns.				3.28	.015
Yliopisto- tai	44	3.88	.57			16	4.19	.68		
korkeakoulututkinto										
Joku muu koulutus	27	3.65	.79			10	3.63	.61		
Yht.	175	3.83	.69			88	3.88	.76		

LIITETAULUKKO 11.1: Halu uuden oppimiseen: ammatillinen koulutus, Yksisuuntainen varianssianalyysi

	Koko tutkimusryhmä					Seniori-ikäiset					Keski-ikäiset				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
Ei mitään koulutusta	33	3.90	.72	4.96	.001	11	3.75	.70	.13	N.s.	22	3.98	.74	5.69	.000
Ammatikkoulu	23	3.90	.66			7	3.79	.77			16	3.95	.63		
Opistotasoinen	110	4.17	.67			29	3.83	.75			81	4.29	.59		
tutkinto															
Yliopisto- tai	60	4.34	.47			10	3.93	.69			50	4.42	.38		
korkeakoulututkinto															
Joku muu koulutus	37	3.88	.64			8	3.70	.85			29	3.93	.58		
Yht.	263	4.11	.65			65	3.81	.73			198	4.21	.59		

LIITETAULUKKO 11.2: Halu uuden oppimiseen: ammatillinen koulutus, Yritysvertailu, Yksisuuntainen varianssianalyysi

	IT-yritys					Kt-yritys				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
Ei mitään koulutusta	18	4.01	.77	1.45	N.s.	15	3.78	.68	4.40	.003
Ammatikkoulu	7	4.13	.83			16	3.80	.57		
Opistotasoinen	79	4.18	.68			31	4.14	.65		
tutkinto										
Yliopisto- tai	44	4.35	.45			16	4.30	.55		
korkeakoulututkinto										
Joku muu koulutus	27	4.06	.54			10	3.40	.68		
Yht.	175	4.18	.63			88	3.96	.67		

LIITETAULUKKO 11.3: Halu uuden oppimiseen: ammatillinen täydennyskoulutus, Yritysvertailu.
Yksisuuntainen varianssianalyysi

	IT-yritys					Kt-yritys				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
Ei koskaan	30	4.46	.45	3.63	.007	29	3.55	.68	4.91	.001
1-3 pv	18	3.82	.89			28	4.12	.65		
4-6 pv	37	4.07	.57			14	4.20	.46		
7-14 pv.	51	4.18	.63			11	4.26	.54		
> 14 pv	39	4.25	.56			6	4.10	.64		
Yht.	175	4.18	.63			88	3.96	.67		

LIITETAULUKKO 11.4: Halu uuden oppimiseen: toiminta nykyisessä tehtävässä. Yksisuuntainen varianssianalyysi

	Koko tutkimusryhmä					Seniori-ikäiset					Keski-ikäiset				
	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.	N	M	SD	F	Sig.
< 1v.	22	4.31	.54	4.47	.002	1	3.63	.	.77	Ns.	21	4.35	.53	3.91	.004
1-5 v.	91	4.25	.58			17	4.03	.69			74	4.31	.54		
6-10 v.	26	4.25	.64			6	3.58	.82			20	4.45	.42		
11-20 v.	71	3.96	.67			14	3.63	.78			57	4.04	.62		
> 20 v.	53	3.91	.70			27	3.83	.71			26	3.99	.69		
Yht.	263	4.11	.65			65	3.81	.73			198	4.21	.59		

LIITETAULUKKO 11.5: Halu uuden oppimiseen: aika nykyisen työnantajan palveluksessa.
Yksisuuntainen varianssianalyysi

	Koko tutkimusryhmä				
	N	M	SD	F	Sig.
< 1 v.	11	4.43	.57	3.06	.018
1-5 v.	65	4.25	.59		
6-10 v.	18	4.16	.66		
11-20 v.	79	4.12	.63		
> 20 v.	90	3.94	.68		
Yht.	263	4.11	.65		

LIITETAULUKKO 12: Kovarianssianalyysi: Estimoidut parametrit

Dependent Variable: Zscore: oppimismahdollisuuksien luomine

Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Intercept	,292	,122	2,396	,017	5,210E-02	,533
[AK=,00]	-,371	,167	-2,223	,027	-,701	-4,239E-02
[AK=1,00]	-,433	,185	-2,336	,020	-,798	-6,791E-02
[AK=2,00]	-7,884E-02	,133	-,592	,555	-,341	,184
[AK=3,00]	-9,301E-02	,145	-,641	,522	-,379	,193
[AK=4,00]	0 ^a	,	,	,	,	,
[AGEGROUP=1,00]	-6,303E-02	,106	-,592	,554	-,273	,147
[AGEGROUP=2,00]	0 ^a	,	,	,	,	,
[SELEF=1,00]	-,278	,094	-2,955	,003	-,463	-9,263E-02
[SELEF=2,00]	0 ^a	,	,	,	,	,
ZPEDJOHT	,176	,055	3,222	,001	6,852E-02	,284
ZIKTYÖTU	,495	,050	9,800	,000	,395	,594
ZENSIT	-,139	,051	-2,728	,007	-,239	-3,856E-02

a. This parameter is set to zero because it is redundant.

Työelämän toimintaympäristöjen muuttuessa ammatillisen osaamisen jatkuva kehittäminen on avainasemassa. Kaikilta työntekijöiltä edellytetään uuden oppimista läpi työuran. Eri-tyisen kiinnostuksen kohteeksi on noussut ikääntyvien työntekijöiden selviytyminen jatkuvan oppimisen sävyttämässä ilmapiirissä. Yritysten pyrkimykset tukea oppimista ovat lisääntyneet, mutta miten erilaiset toimintatavat ja johtaminen tukevat ikääntyvien oppimista?

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ammatillista osaamista ikäjohtamisen näkökulmasta. Tarkastelun kohteena ovat yli 45-vuotiaiden työntekijöiden käsitykset ammatillisen osaamisen tukemisesta riippumatta heidän asemastaan organisaatiossa. Tutkimuksessa vertaillaan kahta eri toimialaa ja tietointensiivisyyden tasoa edustavien yritysten välisiä eroja.

Tuloksista käy ilmi, että tietointensiivisyyden lisääntyminen vaatii ikääntyviltä työntekijöiltä aktiivista otetta ja motivaatiota uuden oppimiseen. Iän lisääntyminen sinänsä ei osoittautunut yhtä merkittäväksi tekijäksi kuin koulutustausta ja työminäkuvan vahvuus. Yritysten välisissä eroissa korostui tietointensiivisyyden merkitys oppimisilmapiirin, toimintatapojen ja johtamistyylin muokkaajana.

Tämä kirja tarjoaa uusia näkökulmia ammatillisen osaamisen tukemisesta ja työssä oppimisesta niin työhyvinvoinnin kehittämisestä kuin ikäjohtamisesta kiinnostuneille.

Åbo Akademis förlag
ISBN 951-765-312-3

